

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



**“MODELO ADMINISTRATIVO PARA OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS
EMPLEADOS DE LA CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES DEL
MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:
BLANCA MAGDALENA ÁLVAREZ RAMIREZ
HÉCTOR ANTONIO HERNÁNDEZ MORALES
FÁTIMA GUADALUPE MEJÍA ALFARO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FEBRERO 2018
SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MSC. ROGER ARMANDO ARIAS

SECRETARIO GENERAL: MSC. CRISTOBAL HERNÁN RIOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICE-DECANO: MSC. MARIO WILFREDO CRESPÍN ELÍAS

SECRETARIA: LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

DIRECTOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN: LIC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENENDEZ

TRIBUNAL CALIFICADOR

LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTIZ

MSC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ

LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO (DOCENTE ASESOR)

FEBRERO 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Te agradezco a ti mi Dios por permitirme cumplir una de mis metas, Gracias porque nunca me dejaste sola a lo largo del camino, cumpliste tu promesa, la honra y la Gloria sea para ti mi amado Padre celestial. Agradezco a mi madre Blanca Arely de Vásquez porque estuvo conmigo en todo momento a lo largo de mi vida y ha buscado lo mejor para mí. A mi padre Andrés Dávila por su apoyo incondicional, su esfuerzo, por sus oraciones, por sus consejos. A mi padrastro Tomas Vásquez por su apoyo y sus palabras de aliento en mis momentos de flaqueza. A mis hermanos Eduardo, Alejandro, Saraí y a la princesa de la familia Yeira Nahomy, por alegrarme los días malos con sus locuras y delirios. A mi novio Héctor Hernández, gracias por escucharme y comprenderme. A mi compañera de equipo Fátima por su apoyo y esfuerzo en el transcurso del trabajo. A mi familia, amigos, amigas y pastor Hno. Juan Pérez Díaz, que estuvieron pendientes y me regalaron valiosos consejos y palabras de aliento cuando los necesité. Al Club de Leones de Mejicanos por permitirnos desarrollar la investigación, especialmente al Dr. Martínez, por su paciencia y apoyo incondicional, al Ing. Carlos Alas, por dedicarnos su valioso tiempo. Dios los bendiga a todos.

Blanca Magdalena Álvarez Ramírez

La honra y la gloria para Dios, gracias a mi Padre celestial por dame la sabiduría, la inteligencia y la fuerza para desarrollar este trabajo de investigación. A mi madre Reyna de Hernández y a mi padre Héctor Hernández por su apoyo incondicional y su comprensión. A mi abuelita Obdulia Vásquez por ser mi motor a seguir adelante y ser ejemplo que con trabajo se logran los objetivos. A mi Tío Jorge Vásquez por llevarme en sus oraciones y apoyarme en los momentos difíciles. A mi novia Magdalena Álvarez por estar siempre conmigo y comprenderme. También mis agradecimientos para el Club de Leones de Mejicanos por abrirnos la puerta y poder desarrollar este proyecto, en especial al Dr. Martínez y al Ing. Carlos Alas. Así mismo agradecer al Lic. Eduardo Delgado por sus consejos. A mi compañera Fátima Alfaro. Infinitas gracias a mis amigos y compañeros por sus consejos. Dios les Bendiga y les multiplique.

Héctor Antonio Hernández Morales

Primeramente agradezco a Dios todo poderoso por haberme permitido culminar mis estudios, a mi hermano Erik Leandro Mejía Alfaro por su ayuda incondicional, a mi querida Madre Ana Cruz Alfaro por estar conmigo siempre en todo momento y sus valiosos consejos, mi abuelita, tíos, hermanos, y a toda mi familia por sus muestra de confianza; también a mis estimados compañeros de trabajo de graduación: Magdalena Álvarez y Héctor Hernández por su comprensión.

Fátima Guadalupe Mejía Alfaro

A nuestro docente asesor Lic. David Mauricio Lima Jaco, por dedicarnos tiempo, orientación y consejos. Muchísimas gracias. Dios lo bendiga hoy y siempre.

Equipo de trabajo

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

CAPÍTULO I:

GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG´S), GENERALIDADES DEL CLUB DE LEONES Y DE LA CLÍNICA ASISTENCIAL, MARCO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN Y MODELOS ADMINISTRATIVOS.

1. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S).....	1
1.1. Conceptos de Organización no Gubernamental	1
1.2. Generalidades de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S)	1
2. GENERALIDADES DEL CLUB DE LEONES	3
2.1. Generalidades del Club de Leones Internacional.....	3
2.2. Generalidades del Club de Leones en El Salvador	4
2.3. Generalidades del Club de Leones de Mejicanos.....	4
2.3.1. Aspectos filosóficos	5
2.3.2. Generalidades de la Clínica del Club de Leones en Mejicanos	7
2.3.3. Generalidades del Municipio de Mejicanos	9
3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	10
4. GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN.....	16
4.1. Conceptos de administración	16
4.2. Importancia.....	17
4.3. Características.....	17
4.4. Principios de la administración	17
5. GENERALIDADES DEL MODELO ADMINISTRATIVO	18
5.1. Conceptos de Modelo.....	18
5.2. Conceptos de Modelo Administrativo.....	19
5.3. Importancia.....	19
5.4. Ventajas y desventajas de Modelo Administrativo	19

5.5. Eficiencia.....	20
6. GENERALIDADES DE PROCESO ADMINISTRATIVO.....	20
6.1. Conceptos de proceso administrativo.....	20
6.2. Importancia.....	21
6.3. Fases del proceso administrativo.....	21
6.3.1. PLANEACIÓN.....	21
6.3.1.1. Concepto de planeación.....	21
6.3.1.2. Importancia de la planeación.....	21
6.3.1.3. Tipos de planeación.....	22
6.3.1.4. Elementos de la planeación.....	24
6.3.1.4.1. Filosofía.....	25
6.3.1.4.2. Misión.....	25
6.3.1.4.3. Visión.....	26
6.3.1.4.4. Objetivos.....	26
6.3.1.4.5. Políticas.....	26
6.3.1.4.6. Estrategias.....	27
6.3.1.4.7. Procedimientos.....	28
6.3.1.4.8. Reglas.....	28
6.3.1.4.9. Programas.....	28
6.3.1.4.10. Presupuestos.....	29
6.3.2. ORGANIZACIÓN.....	30
6.3.2.1. Conceptos de Organización.....	30
6.3.2.2. Importancia.....	30
6.3.2.3. Herramientas organizacionales.....	31
6.3.2.3.1. Organigramas.....	31
6.3.2.3.2. Manuales Administrativos.....	32
6.3.2.3.2.1. De Organización.....	33
6.3.2.3.2.2. De Procedimientos.....	34
6.3.2.3.2.3. De Análisis Y Descripción De Puestos.....	35
6.3.2.3.2.4. Manual de Bienvenida.....	36
6.3.3. DIRECCIÓN.....	37
6.3.3.1. Conceptos de Dirección.....	37
6.3.3.2. Importancia.....	37

6.3.3.3. Componentes	38
6.3.3.3.1. Liderazgo	38
6.3.3.3.2. Motivación.....	39
6.3.3.3.3. Comunicación	41
6.3.3.3.4. Supervisión	42
6.3.3.3.5. Cultura Organizacional.....	44
6.3.4. CONTROL	46
6.3.4.1. Conceptos de control	46
6.3.4.2. Importancia	47
6.3.4.3. Proceso Básico del control.....	47
6.3.4.4. El control según su horizonte	48
6.3.4.5. Tipos de Control según su actividad	48
6.3.4.5.1. Financiero.....	48
6.3.4.5.2. Presupuestal.....	49
6.3.4.5.3. No Presupuestal	49

CAPÍTULO II:

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES.

1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
2.1. General.....	51
2.2. Específicos	51
3. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN	52
3.1. Métodos de la investigación.....	52
3.2. Tipo de investigación	52
3.3. Tipo de diseño de la investigación	53
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información	53
3.4.1. Técnicas	53
3.4.2. Instrumentos	53
3.5. Fuentes de información	54

3.5.1. Primarias	54
3.5.2. Secundarias.....	54
3.6. Ámbito de la investigación	55
3.7. Unidades de análisis.....	55
3.7.1. Objeto de estudio.....	55
3.7.2. Unidades de análisis.....	55
3.8. Determinación de universo y muestra.....	55
3.8.1. Universo	55
3.8.2. Censo	56
3.8.3. Muestra.....	56
3.8.3.1. Determinación de la muestra	57
3.9. Procesamiento de la información.....	58
3.9.1. Tabulación	58
3.9.2. Análisis e interpretación.....	58
3.10. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.	58
3.10.1. Planeación.....	59
3.10.2. Organización.....	60
3.10.3. Dirección.....	61
3.10.4. Control	63
3.11. ALCANCES Y LIMITANTES	64
3.11.1. Alcances	64
3.11.2. Limitantes	64
3.12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
3.12.1. Conclusiones	65
3.12.2. Recomendaciones	66

CAPÍTULO III:

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. IMPORTANCIA.....	67
2. OBJETIVO.....	67
2.1. General.....	67
2.2. Específicos.....	67
3. PLANEACIÓN.....	68
3.1. Filosofía.....	68
3.1.1. Misión.....	68
3.1.2. Visión.....	68
3.1.3. Valores.....	68
3.2. Objetivos.....	69
3.3. Presupuestos.....	69
3.4. Normas.....	69
4. ORGANIZACIÓN.....	70
4.1. Organigrama.....	70
4.1.1. Niveles jerárquicos.....	74
4.2. Manual de Bienvenida propuesto.....	78
4.3. Manual de descripción de puestos propuesto.....	93
4.4. Manual de procedimientos propuesto.....	93
5. DIRECCIÓN.....	104
5.1. Liderazgo.....	104
5.2. Comunicación.....	105
5.2.1. Importancia de la propuesta.....	105
5.2.2. Objetivo.....	105
5.2.3. Propuestas de comunicación.....	105
5.3. Motivación.....	106
5.3.1. Incentivos no monetarios.....	106
5.3.2. Incentivos monetarios.....	109
5.4. Supervisión.....	109
6. CONTROL.....	110
6.1. Control No Presupuestario.....	110
6.1.1. Informes estadísticos.....	110
6.1.2. Evaluación del desempeño.....	111
6.1.2.1. Importancia.....	111

6.1.3. Encuesta de satisfacción para los pacientes.....	112
6.1.3.1. Importancia.....	112
6.1.3.2. Propuesta de encuesta de Satisfacción del Paciente.....	112
7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO	115
7.1. Objetivos	115
7.1.1. General.....	115
7.1.2. Específicos	115
7.2. Actividades o etapas para la Implementación.....	115
7.2.1. Presentación del Modelo Administrativo	115
7.2.2. Aprobación y autorización de la propuesta.....	116
7.2.3. Asignación de Recursos	116
7.2.4. Prueba piloto.....	116
7.3. Gestión de Recursos	116
7.3.1. Recurso Humano.....	116
7.3.1.1. Contratación de personal	116
7.3.1.2. Incentivos a los empleados	118
7.3.2. Recursos Materiales	118
7.3.2.1. Equipo de Oficina.....	119
7.3.3. Recursos financieros	120
7.4. Cronograma de Actividades.....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	122
ANEXOS	

RESUMEN

La Clínica nació el 30 de abril de 1992. Su construcción se inició después de haberse elaborado un estudio socioeconómico en el Municipio en el cual se buscaba conocer la necesidad prioritaria que tenía la población, se concluyó que el problema que más adolecía era en el área de la salud, la falta de una Clínica. Se inició atendiendo tres áreas básicas de la salud: Medicina general, Odontología y Oftalmología y a la fecha se atienden en 10 diferentes especialidades.

La Institución actualmente no cuenta con herramientas administrativas que permitan a los empleados y las empleadas realizar las actividades de manera óptima brindando así una atención de calidad. Además existen problemas tales como: falta de una filosofía propia y procedimientos para la atención al paciente, dualidad de funciones, inexistencia de un instrumento que evalúe el desempeño de sus empleados entre otros.

El objetivo principal del presente trabajo es diseñar un Modelo Administrativo para optimizar la eficiencia de los empleados de la Clínica Asistencial del Club de Leones, del Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico; a través de los métodos auxiliares: análisis el cual permitió estudiar individualmente las variables y síntesis, para relacionar las variables en estudio y posteriormente elaborar las conclusiones y recomendaciones. El tipo de investigación fue el descriptivo por medio del cual se logró establecer la información para elaborar el diagnóstico y el tipo de diseño de la investigación el no experimental, debido a que no se manipuló ninguna variable. Las técnicas de recopilación de información que se emplearon fueron la entrevista, la encuesta y observación directa y los respectivos instrumentos: guía de preguntas, cuestionario y lista de cotejo. Las fuentes de información para la recolección de datos fueron las primarias, aquellas recolectadas en el campo de aplicación de la investigación y las secundarias, la información ya conocida y plasmada por otros autores. El ámbito que abarco el trabajo fue; Urbanización María Auxiliadora, calle los Abetos del Municipio

de Mejicanos. Las unidades de análisis en el proyecto de investigación fueron: el socio del Club de Leones de Mejicanos, el Director de la Clínica Asistencial, los empleados permanentes y los habitantes del Municipio. La determinación del universo se hizo para cada unidad de análisis y la muestra para los habitantes. Se elaboró el respectivo procesamiento de la información que consistió en la tabulación y análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la recolección de los datos, para realizar el diagnóstico de la situación actual de la Clínica; también se detallaron los alcances y limitaciones que se presentaron en la elaboración del trabajo de graduación.

La principal conclusión del presente trabajo de investigación es que, en la actualidad la organización carece de un modelo administrativo que facilite y optimice las actividades diarias que realizan los empleados para brindar una atención de calidad por lo que se recomienda que la Institución implemente el modelo Administrativo para lograr la eficiencia de las actividades diarias que desempeñan los empleados.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación tiene como finalidad principal la elaboración de un Modelo Administrativo para optimizar la eficiencia de los empleados de la Clínica Asistencial del Club de Leones del municipio de Mejicanos, ya que ésta carece de herramientas administrativas para el desarrollo de las actividades cotidianas.

En el desarrollo del primer capítulo se muestran los antecedentes y generalidades de la Organización No Gubernamental Club de Leones a nivel mundial y nacional, como también los de la Clínica Asistencial, así mismo el marco legal e Institucional; se detalla además aspectos generales sobre la administración y modelo administrativo, continuando con una explicación de cada una de las fases del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control que son la base principal del trabajo.

El capítulo dos contiene la importancia, objetivos, los métodos y técnicas de investigación, fuentes de información, ámbito, unidades de análisis, determinación del universo y muestra, como también el procesamiento de los datos obtenidos, los alcances y limitaciones que se presentaron al desarrollar el trabajo de campo, cuyo objetivo fue diseñar el diagnóstico de la situación actual de la administración de la Clínica Asistencial, luego se elaboraron las respectivas conclusiones y recomendaciones con respecto al estudio para que la entidad pueda tomar en consideración.

El tercer capítulo contiene el diseño del Modelo Administrativo realizado a la Clínica Asistencial para optimizar la eficiencia de los empleados, donde se describe la importancia y objetivos; seguido de la elaboración de la propuesta respecto a las etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control. Después el plan de implementación donde se describe la asignación de recursos: humano, materiales y financieros, necesarios para que se ejecute dicha propuesta; al final se detalla el cronograma de actividades, que servirá para la puesta en marcha después de haberse aprobado el modelo por Junta Directiva.

Seguido de la bibliografía y anexos del desarrollo del trabajo de graduación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S), GENERALIDADES DEL CLUB DE LEONES Y DE LA CLÍNICA ASISTENCIAL, MARCO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN Y MODELOS ADMINISTRATIVOS.

1. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S)

1.1. Conceptos de Organización no Gubernamental

“Es una organización internacional privada, que sirve de mecanismo de cooperación entre grupos nacionales privados en asuntos internacionales especialmente en campos tales como el económico, el social, el cultural, el humanitario, el técnico”.¹

“Son organizaciones con personal contratados, de diverso grado de complejidad institucional, cuyos objetivos son diversas formas de prestación de servicios”.²

Son instituciones privadas, sin fines de lucro, pero con un claro objetivo de beneficiar a la sociedad a través de servicios y trabajo voluntario.

1.2. Generalidades de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S)

Tienen una historia que se remonta al menos a 1839. Eran importantes en el abolicionismo de la esclavitud y el movimiento por el sufragio de la mujer, y alcanzaron su auge en el momento de la Conferencia Mundial de Desarme. Sin embargo, la expresión "organización no gubernamental" no entró en uso popular hasta el establecimiento de la Organización de las Naciones Unidas en 1945 con lo establecido en el artículo 71 del capítulo 10 de la carta de las Naciones Unidas. Su evolución de en América Latina tiene su punto de partida a finales de la década del año 1960 y principios del año 1970, a partir de varias dinámicas que se entrecruzan: a) el debate sobre el desarrollo y subdesarrollo que caracterizó al pensamiento económico y social en

¹ Aguirre, Sonia y otros. Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciada en Mercadeo Internacional. El papel de las Organizaciones no Gubernamentales como promotoras de la participación de la sociedad civil en el proceso de modernización del Estado en El Salvador (1989-1996). Universidad de El Salvador. San Salvador. 1997. P. 37

² González Dueñas, Víctor Manuel. Trabajo de graduación presentada para optar al grado de Licenciado en sociología, Las organizaciones no gubernamentales una realidad en la sociedad salvadoreña. Universidad de El Salvador. San Salvador. 1992. P.47.

América Latina en los años 1960-1969; b) los resultados y orientaciones pastorales del Concilio Vaticano II y la Conferencia Latinoamericana de Obispos de Medellín; c) la Alianza para el Progreso patrocinada por la administración Kennedy, cuya iniciativa fue diseñada para competir con el impacto socio-político que estaba teniendo en América Latina la Revolución Cubana; y d) la transformación de una parte del liderazgo político de la izquierda democrática y revolucionaria de fundadores de ONG´S”.³

En El Salvador, surgen en los años de 1950 y 1955, al crearse los Organismos especializados patrocinados por los Estados Unidos quienes en 1955 ya discutían acerca de las relaciones de asistencia técnica y asistencia económica que recibían las Organizaciones No Gubernamentales salvadoreñas de los organismos especializados y técnicos de las Naciones Unidas. A partir de ese momento comenzaron a recibir ayuda privada, apoyo moral de los ciudadanos y hasta del gobierno mismo. En el año de 1960, atendían principalmente los servicios de salud, beneficencia y asistencia social, modernización de la agricultura y promoción de la cultura. En los años de 1970, se convirtieron en uno de los movimientos de masas más fuertes, sus demandas se englobaron en la necesidad de cambios estructurales, lo social, económico y político.

Para el período de 1980, la situación cambia de una situación en donde sus perfiles describen organizaciones de beneficencia a un perfil de participación comunitaria de las cuales se decía que jugaban un papel “Supletorio del Estado”, ya que completaban de forma secundaria la distribución de servicios y atención social centralizada por el aparato estatal. Como instituciones privadas, nacen y se multiplican en un período en donde se crean condiciones y demandas en El Salvador. Después de la firma de los Acuerdos de Paz en 1992 y durante el proceso de su implementación, se han redefinido y reestructurado a las exigencias actuales. De esta manera, puede afirmarse que el surgimiento de estas es reflejo de la crisis institucional y del proceso de transformación del Estado; surgen y se desarrollan, con la finalidad de cubrir necesidades básicas insatisfechas y / o vacíos y aspectos estratégicos para el desarrollo.

³ González, Víctor. Las Organizaciones no Gubernamentales (ONG'S) nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña, Editorial Preis, El Salvador, San Salvador. 1991. p. 37

En El Salvador, ofrecen diferentes servicios de atención tales como: educación, salud, vivienda, desarrollo, promoción humana, medio ambiente, entre otros. Organizándose desde la forma más sencilla como una organización local hasta un consorcio a nivel nacional o internacional. En función de cubrir espacios o aspectos estratégicos para el desarrollo, generalmente definen su campo específico de trabajo en investigación, crédito, educación, capacitación, transferencia tecnológica, salud/nutrición, saneamiento ambiental, conservación y desarrollo del medio ambiente, vivienda y servicios básicos, además su cobertura puede ser nacional, regional y local.”⁴

2. GENERALIDADES DEL CLUB DE LEONES

2.1. Generalidades del Club de Leones Internacional⁵

En 1917, Melvin Jones, un dirigente empresarial de Chicago de 38 años de edad, les dijo a los socios de su club empresarial que debían ir más allá de las cuestiones comerciales y dedicarse a mejorar sus comunidades y el mundo entero. El grupo en el que Jones se desempeñaba, el Círculo Comercial de Chicago, estuvo de acuerdo. Después de ponerse en contacto con grupos similares de distintas regiones de Estados Unidos, se celebró una reunión organizativa el 7 de junio de 1917 en Chicago, Illinois, Estados Unidos. El nuevo grupo adoptó el nombre de uno de los grupos invitados "Club de Leones", y en octubre de ese año se celebró una convención nacional en Dallas, Texas, Estados Unidos. En esta convención se aprobaron los estatutos, los reglamentos, los objetivos y los principios éticos de la organización. Al cabo de tres años, los Leones se convirtieron en una organización internacional. Desde entonces, ha obtenido excelentes calificaciones en integridad y transparencia. Es una organización bien dirigida y con una visión constante, una misión clara y una trayectoria vasta y digna.

1920: Internacionalización, solo tres años después de su fundación, se internacionalizó con la creación del primer club en Canadá. Siguió México en 1927. En las décadas de

⁴ Hernández, Carla y otros. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciada en Administración de empresas. Propuesta de un sistema administrativo para la optimización de los recursos que contribuyan a la ejecución de proyectos de la organización no gubernamental Sus Hijos, ubicada en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador (Caso Ilustrativo). Universidad de El Salvador. San Salvador. 2015. P. 2-3

⁵ <http://www.lionsclubs.org/SP/>

los años 1950 y 1960 hubo un rápido crecimiento internacional, con clubes nuevos en Europa, Asia y África.

Cabe mencionar que en la celebración de su centenario se llevó una campaña de entrega de 2,100 aparatos auditivos en El Salvador, San Salvador en el Centro Internacional de Ferias y Convenciones (CIFCO, ubicado en: Avenida La Revolución, No. 222 – Colonia San Benito, San Salvador, El Salvador), todo esto en coordinación con Starkey Hearning Foundation.

2.2. Generalidades del Club de Leones en El Salvador⁶

El primer Club de Leones en El Salvador se fundó el 4 de febrero de 1942, con la entrega de la carta constitutiva del Club de Leones de nuestro país. A lo largo de la historia se han dedicado a atender las necesidades de las personas menos favorecidas en cada una de las comunidades. Se han hecho presente en ayuda humanitaria en las diferentes catástrofes naturales como los terremotos, huracanes, tormentas tropicales e inundaciones, llevando alimento, frazadas, agua potable y todo tipo de ayuda de primera necesidad. Han realizado jornadas oftalmológicas, han hecho donaciones importantes en todo el país.

2.3. Generalidades del Club de Leones de Mejicanos⁷

Fue fundado el 1° de septiembre de 1968, para su creación se necesitó 20 personas representativas y honorables del municipio de Mejicanos. Sus estatutos fueron aprobados el 02 de febrero de 1970 según acuerdo Ejecutivo N° 575. Los miembros de la Organización no Gubernamental son de todas las profesiones y podrán ser socios según el artículo N° 3 de los estatutos, cualquier persona mayor de veintiún años de edad, de buena reputación y carácter moral, que tengan un patrimonio propio o una ocupación conocida que los capacite para establecerse independientemente.

⁶ Entrevista: Socio del Club de Leones

⁷ Ídem

2.3.1. Aspectos filosóficos⁸

Misión: “Servir a los demás sin esperar nada a cambio”.

Visión: “Servir a los demás voluntariamente”

Lema: “Nosotros servimos”

Emblema: Según el Art. 50 de los estatutos de la organización el emblema y los colores serán los mismos de la Asociación Internacional de Clubes de Leones.

En todo el mundo los Leones son reconocidos por el emblema, este fue adoptado oficialmente por la Junta Directiva internacional el 31 de diciembre de 1921, este consiste de una letra “L” dorada, sobre un campo circular de color azul rodeado de un borde dorado y a ambos lados un perfil de león mirando en dirección opuesta el uno del otro. En la parte superior la palabra “Lions” y en la inferior “Internacional”.

Significado del emblema:

La letra L significa: libertad, labor, lealtad, amor (love), vida (life) y leones. Las caras de los dos leones que miran en dirección opuesta: hacia el pasado orgulloso por la labor desarrollada en sus tantos años y la otra mira al futuro al acecho de nuevas oportunidades de servicio. El círculo significa: la unión de los clubes de leones y de todos sus socios.

Colores del emblema

Color oro (dorado): El dorado simboliza la sinceridad del propósito, pureza en la vida, y la generosidad de mente y de corazón con amplia disposición al servicio desinteresado. Además la piel del león. EL rojo (Lengua del león): simboliza la herencia real, el color tradicional de la fortaleza, la pasión. El azul: Representa el cielo leonístico.



Objetivos

Según el artículo 2 de los estatutos del Club, los objetivos son:

1. Interesarse por el bienestar cívico, social y moral de la comunidad.

⁸ Entrevista: Socio del Club de Leones.

2. Unir a los socios y sus familias con lazos de amistad, compañerismo y entendimiento mutuo.
3. Estrechar las relaciones con los otros Clubes de Leones, especialmente con los de la región de El Salvador y del Distrito "D" Istmania.
4. Promover un Foro para la amplia discusión de todo asunto de interés público, exceptuando la política partidista y el sectarismo religioso.
5. Seguir las normas de la Asociación Internacional de Clubes de Leones, tendientes a formar una familia internacional de hombres de buena voluntad, encaminando sus esfuerzos colectivos a realizar obras en beneficio de la comunidad.

La Divisa

Libertad. Debe ser mayor de edad.

Entendimiento. Sus miembros deben tener sensatez.

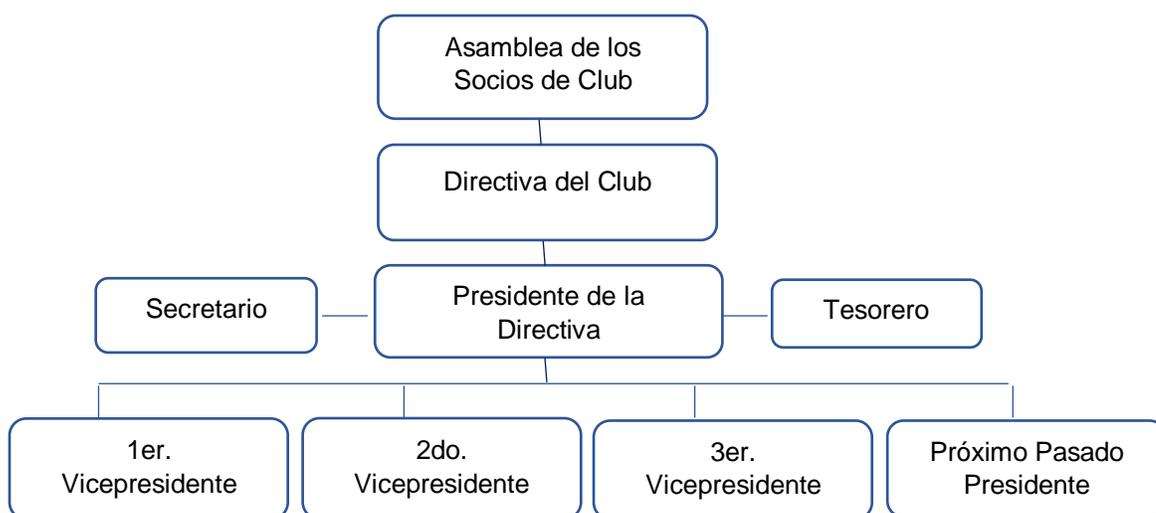
Orden. Todos sus miembros deben apegarse a la normativa.

Nacionalidad. Sus socios deben ser salvadoreños.

Esfuerzo. Hacer todo por voluntad

Servicio. Servir a los demás.

FIGURA N°. 1: Organigrama del Club de Leones del Municipio de Mejicanos.



Fuente: <http://www.lionsclubs.org/SP/>.

Organigrama

Primer nivel: alta dirección: Este nivel está integrado por los socios del Club de Leones

Segundo nivel: dirección intermedia: Está integrado por la Junta Directiva del Club.

Tercer nivel: operativo: Está constituido por los vicepresidentes de la Junta Directiva.

Ubicación geográfica

El Club de Leones está situado en la Urbanización María Auxiliadora, Calle Los Abetos, Municipio de Mejicanos, San Salvador. Sus instalaciones fueron diseñadas para la Clínica Asistencial, pero también son utilizadas para reuniones y diferentes usos que autoricen los socios del Club.

2.3.2. Generalidades de la Clínica del Club de Leones en Mejicanos⁹

La clínica nació el 30 de abril de 1992, en la administración de la junta directiva del Club, período 1992-1993. Su construcción se inició después de haberse elaborado un estudio socioeconómico en el Municipio en el cual se buscaba conocer la necesidad prioritaria que tenía la población, se concluyó que el problema que más adolecía era en el área de la salud, la falta de una Clínica. Es así como la alcaldía de Mejicanos otorga en comodato por 100 años un predio para la construcción de la clínica, sin pagar ningún tipo de impuesto. Se inicia el diseño la construcción y equipamiento del inmueble, con un millón de colones, donados por el gobierno y entregados al Ingeniero Civil, encargado de la construcción. A través de los años se recibieron otras importantes donaciones, como lo fue el cambio del techo, también aporte de mano de obra voluntaria y gratuita para el mantenimiento del local. Y otras que han servido para ayuda de la misma comunidad. Se inició atendiendo tres áreas básicas de la salud: Medicina general, Odontología y Oftalmología. Actualmente cuenta con 11 empleados en total, 7 de ellos trabajan de forma permanente y el resto se les paga por servicios profesionales.

Organigrama: Actualmente la Clínica no posee una estructura organizativa propia, razón por la cual el equipo de investigación elaborará uno como parte de la propuesta.

⁹ Entrevista: Socio del Club de Leones.

- **Servicios que presta en la actualidad:**

Medicina General. Diagnóstico de diferentes enfermedades para su posterior tratamiento ó referencia médica a área especializada.

Oftalmología: Diagnóstico y tratamiento de enfermedades del ojo tales como: Miopía, Astigmatismo, Presbicia, Cataratas, Orzuelo, Chalazión, etc.

Odontología: Limpieza dental, extracciones, rellenos, endodoncias, etc.

Pediatría: Interesados en el crecimiento y el desarrollo de los niños hasta la adolescencia, así como del tratamiento de sus enfermedades.

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.

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.

Psicología General: Para complementar el servicio médico que ofrece la clínica, la institución cuenta con un psicólogo que se encarga de enfermedades que afectan la salud mental de las personas. Además, se ofrece el servicio de evaluaciones psicológicas, terapia grupal, terapia de pareja, etc.

Urología: Lo relacionado con: Vías urinarias, Próstata, Riñón, Vejiga, Uretra, inicios de problemas renales.

Cirugía: Se realizan cirugías menores tales como: uñeros y suturaciones de heridas de primer y segundo grado.

Ortopedia: Todo lo relacionado con: Estructura ósea, Fracturas, Esguinces, Luxaciones, etc.

Fisioterapia: Control de contractura muscular, Relajante muscular, Rehabilitaciones Post Parálisis.

- **Horarios de atención.**

Los horarios de consulta son de:

Lunes a Viernes mañana 08:00 am – 12:00 pm y tarde 02:00 pm – 5:00 pm

Sábados de 08:00 am - 12:00 md

- **Precios de consulta médica**

Medicina general: \$ 3.00

Especialidad: \$ 5.00

(Todas las demás áreas en que presta servicio, excepto medicina general).

2.3.3. Generalidades del Municipio de Mejicanos¹⁰

- **Área geográfica y límites del municipio**

Mejicanos es uno de los 19 Municipios que pertenece al Departamento de San Salvador. Limita al norte con los municipios de Ayutuxtepeque y Apopa, al Este con Ciudad Delgado y Cuscatancingo y al Suroeste con el municipio de San Salvador.

- **Extensión territorial y población**

La extensión territorial de Mejicanos es de 22.12 kilómetros cuadrados. La población de Mejicanos es de 140,751 habitantes, de los cuales 64,509 corresponden a hombres y 76,242 a mujeres.

- **División política y administrativa**

Cuenta con 5 cantones, 36 caseríos y son de carácter urbano y rural. Los Cantones son: Chancala, San Miguel, San Roque, Zacamil, Delicias del Norte. El Departamento de Catastro cuenta con un registro en todo el municipio de 372 colonias entre condominios, urbanizaciones, comunidades y residenciales. El número de escuelas públicas y colegios privados establecidos en el municipio es de 76 en total incluyendo el Instituto Nacional Alberto Masferrer. Tiene 5 puestos policiales en todo el municipio, en cuenta, la delegación de Mejicanos en Zacamil. Entre las instituciones de servicio gubernamental en el municipio se cuenta con dos unidades de salud: Unidad de Salud Zacamil, Unidad de Salud Palmira. Tres clínicas del Seguro social: Virgen del Tránsito, en el centro; Clínica Comunal Palmira y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social Zacamil. Un hospital público: Hospital Nacional Zacamil y una clínica de Asistencia social que es

¹⁰ <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/temas/des/poblacion-y-estadisticas-demograficas/censo-de-poblacion-y-vivienda/poblacion-censos.html>

administrada y apoyada por el club de leones de Mejicanos, así como clínicas Municipales y de carácter Eclesial sin precisar el número.

Ubicación geográfica de la Alcaldía de Mejicanos. Avenida Juan Aberle, Mejicanos, San Salvador, El Salvador.

3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

Es importante dentro de la institucionalidad de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG'S), el mencionar cómo están constituidas jurídicamente. Hasta diciembre de 1996, en nuestro país no existía una ley que las regulara, por lo que solamente se regían por el artículo 543 del Código Civil que hace referencia a la formación de los estatutos de la entidad a constituirse y los cuales debían presentarse al Ministerio del Interior para su respectiva aprobación.

En la actualidad se cuenta con instituciones y leyes con las cuales se rige el Club de Leones. Que velan por el buen funcionamiento, a través de instrumentos legales idóneos para crear una sociedad saludable y democrática. Dentro de éstas leyes e instituciones se encuentran:

- **Constitución de la República de El Salvador¹¹**

En el artículo 7 incisos primero y segundo de la Constitución de la República se establece “Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito”, en conformidad con lo dispuesto en el referido artículo, es obligación del Estado garantizar a los habitantes el derecho de asociarse libremente, este derecho a dado pie para que en el país operen las denominadas Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, cuyo esfuerzo y trabajo ha brindado resultados positivos y el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas.

¹¹ Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, Tomo N° 281. 15 de diciembre de 1983

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. 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. Institución reguladora: Asamblea Constituyente.

- **Ley de asociaciones y fundaciones sin Fines de Lucro**

Se registró con el fin de dar inicio legal a sus operaciones como se menciona en la presente ley, en su decreto N° 894, año 1996. “Esta legislación y sus respectivo reglamento han sido creados con el objeto de establecer las disposiciones pertinentes que regulen las actividades y las funciones de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, a través de un registro que sirva como instrumento de publicidad de su creación, organización y dirección, y que a su vez, brinde seguridad jurídica a dichas personas, a sus miembros y a terceros que contraten con ellas”.¹² Institución reguladora: Ministerio de Gobernación

- **Código Tributario**

Se da cumplimiento a las obligaciones tributarias que el estado exige, así como también se acopla a lo detallado en el artículo 146 del código tributario: “Las corporaciones y fundaciones están en la obligación de informar a la administración tributaria de toda donación que se les efectuó dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente, expresando la identificación y Número de Identificación Tributaria del donante y el monto de donación”.¹³ Institución Reguladora: Ministerio de Hacienda.

- **Ley de Medicamentos**

La Clínica está sujeta a la Ley General de Medicamentos ya que posee una farmacia que distribuye el medicamento recetado a los pacientes por los doctores, ésta ley “tiene

¹² Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro en El Salvador, Decreto Legislativo 894, Diario oficial N° 238, Tomo N° 333, 17 de diciembre de 1996.

¹³ Código Tributario de El Salvador, Decreto Legislativo 230, Diario Oficial 241, Tomo 349, artículo 146, 23 de noviembre de 2011. pag.77

por objeto garantizar la institucionalidad que permita asegurar el acceso, calidad, disponibilidad de los medicamentos y productos cosméticos a la población, propiciando un mejor precio”.¹⁴ Institución reguladora: Dirección Nacional de Medicamentos.

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.

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.

¹⁴ Ley de Medicamentos, Decreto Legislativo 1008, Diario oficial N° 43, Tomo N° 394, 02 marzo de 2012

- **Ley de Impuesto Sobre la Renta**

De acuerdo al artículo 1 de la Ley de Impuesto sobre la Renta a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, se establece como hecho generador la obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en la Ley, también de la obligación como agente de retención del impuesto, de conformidad al artículo 154 del Código Tributario, el cual establece "Es agente de retención todo sujeto obligado por este Código a retener una parte de las rentas que pague o acredite a otro sujeto así como también aquellos que designa como tales la Administración Tributaria".¹⁵ Institución reguladora: Ministerio de Hacienda.

- **Código de trabajo**

En el Artículo 1 del código de trabajo se establece "El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución"¹⁶. Institución reguladora: Ministerio de Trabajo.

- **Ley del sistema de ahorro para pensiones¹⁷**

La presente ley es un requisito legal que todas las organizaciones deben cumplir ya que comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administran los recursos destinados al pago de prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo con esta ley.

¹⁵ Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, Diario oficial N°242, Tomo N° 313, 18 de diciembre de 1991.

¹⁶ Código de trabajo, Decreto Legislativo N° 15, Diario Oficial N°142, Tomo N° 236, de 23 junio de 1972.

¹⁷ Ley del sistema de ahorro para pensiones, Decreto legislativo N° 927, diario oficial N°243, Tomo 333, 20 de diciembre de 1996. Última Reforma: Decreto legislativo N° 787, Diario Oficial N°180, Tomo N° 416, San Salvador, jueves 28 de septiembre de 2017.

Según el Art. 16.- “Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del sistema en las proporciones establecida en esta ley.

La tasa de cotización será de quince por ciento del ingreso base de cotización respectiva.

Esta cotización se distribuirá así:

a) Siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será a cargo del trabajador, el cual se destinará íntegramente a su cuenta individual de ahorro para pensiones; y, b) Siete punto setenta y cinco por ciento (7.75%) del ingreso base de cotización, a cargo del empleador.” Institución reguladora: Superintendencia de pensiones.

Las cotizaciones de trabajadores y empleadores serán distribuidas de la siguiente forma:

a) un mínimo del once punto uno por ciento (11.1 %) del ingreso base de cotización, se destinara a la cuneta individual de ahorro para pensiones del afiliado. De este total, siete punto veinticinco por ciento (7.25 %) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y un mínimo del tres punto ochenta y cinco por ciento (3.85%) por el empleador. b) Hasta el uno punto nuevo por ciento (1.9%) del ingreso base de cotización, se destinara al pago del contrato del seguro de invalidez y sobrevivencia que se establece en esta ley y al pago de la comisión de la Institución Administradora de las cuentas individuales de ahorro para pensiones. Este porcentaje estará a cargo del empleador y si la comisión fuere inferior al mismo, la diferencia será destinada a la cuenta individual de ahorro para pensiones y c) Dos por ciento (2.0%) del ingreso base de cotización, como aporte para los beneficiarios de longevidad del afiliado. Este porcentaje estará a cargo del empleador.

- **Ley del seguro social¹⁸**

De acuerdo al Art. 50 de la Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina.

¹⁸ Ley del seguro social, Decreto Legislativo N°1263, Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, del 11 de diciembre de 1953. Última Reforma. Decreto Legislativo N°82, Diario Oficial N° 154, Pág. 3 del 21 de agosto de 2012.

Según el Art. 2 de la presente ley. El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional,
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

Asimismo tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

Según el artículo 29 de la presente ley para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración. El Estado deberá aportar una cuota fija anual no menor de cinco millones de colones que será ajustada de acuerdo con los estudios actuales, cada cinco años, y extraordinariamente, cuando sea necesario para el mantenimiento del equilibrio financiero del régimen. Institución reguladora: Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

- **Código de Salud¹⁹**

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 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

¹⁹ Código de salud, Decreto Legislativo N° 955, Diario Oficial N° 86, Tomo N° 299, 28 de abril de 1988.

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. Institución reguladora: Ministerio de Salud.

- **Estatutos del Club de Leones²⁰**

Según el acuerdo N° 575 “Visto los anteriores estatutos del Club de Leones de Mejicanos, fundado en la ciudad de Mejicanos, departamento de San Salvador, compuestos por 60 artículos y no encontrando en ellos ninguna disposición contraria a las leyes del país, al orden público ni a las buenas costumbres, de conformidad con el art. 5-13 del código civil del poder Ejecutivo acuerda: Aprobarlos en todas sus partes. Institución Reguladora Ministerio de Gobernación.

4. GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN

4.1. Conceptos de administración

“Es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca 5 tipos principales decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control”.²¹

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”.²²

Es el proceso de planeación, organización, dirección y control de las actividades y los recursos, de una manera eficiente y eficaz para el logro de objetivos y metas dentro de una entidad.

²⁰ Estatutos Club de Leones, Diario oficial, tomo N° 227, San Salvador 11 de junio de 1970, recibo de colecturía N° 6215.

²¹ Amaru Maximiliano, Antonio Cesar. Fundamentos de Administración, Teoría general proceso administrativo. 1ª Edición. Editorial Pearson. México. 2009. p.6.

²² Chiavenato, Idalberto. Administración: teoría, proceso y práctica. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 2001. p.3.

4.2. Importancia

La importancia de la administración consiste en impartir eficacia y eficiencia a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener personal calificado, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas, idóneos para cumplir con las metas y objetivos de la empresa. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. Las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad.

4.3. Características²³

- **Universalidad.** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
- **Valor instrumental.** Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- **Multidisciplinar.** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- **Especificidad.** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Versatilidad.** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

4.4. Principios de la administración²⁴

14 principios de Henry Fayol

1. **División del trabajo.** La especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados.
2. **Autoridad.** Los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho.
3. **Disciplina.** los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización.
4. **Unidad de mando.** Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

²³ Münch, Galindo, Lourdes. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª Edición. Editorial Pearson. México. 2010.p.23

²⁴ Robbins, Stephen. Administración. 10ª edición. Prentice-Hall. México. 2010. p. 23.

5. **Unidad de dirección.** La organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores.
6. **Subordinación de los intereses individuales al interés general.** Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración.** Los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios.
8. **Centralización.** Este término se refiere al grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones.
9. **Escalafón.** Línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores.
10. **Orden.** Las personas y los materiales deben estar en el lugar y momentos adecuados.
11. **Equidad.** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad en los puestos del personal.** La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay reemplazos disponibles para las vacantes.
13. **Iniciativa.** Los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo
14. **Espíritu de grupo.** Promover el espíritu de equipo generara armonía y unidad dentro de la organización.

5. GENERALIDADES DEL MODELO ADMINISTRATIVO

5.1. Conceptos de Modelo

“Representación simplificada de ciertos elementos administrativos, que puedan ayudar a comprender y resolver un determinado problema que se presenta en la organización”.²⁵

²⁵ Chase Aquino, Jacobs. Administración de producción y operaciones. 8va. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia CO. 2001. P. 180.

“Es una herramienta útil para evaluar la administración como tal y comprender que puede hacer cambiar la eficiencia en el trabajo administrativo de un grupo de personas a otras”.²⁶

Es una representación simple cuya finalidad es comprender y dar solución a los problemas de la organización, a través de una serie de procesos.

5.2. Conceptos de Modelo Administrativo

Según Amaru Maximiliano, Antonio Cesar (2009) “Es un conjunto de doctrinas y técnicas del proceso administrativo”.

“Es un esquema que muestra la forma ideal de la gestión administrativa, por medio de la aplicación de cada fase del proceso administrativo con el propósito de facilitar la toma de decisiones”.²⁷

Es el conjunto de técnicas, actividades, normas, procedimientos de las fases del proceso administrativo para lograr el objetivo de la empresa.

5.3. Importancia

El modelo administrativo comprende la interrelación entre sí de todas las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control con la finalidad que se desarrollen de la forma más racional y económica posible dentro de cualquier institución.

5.4. Ventajas y desventajas de Modelo Administrativo

a. Ventajas

- Permite el funcionamiento y desarrollo de la administración en cualquier entidad.
- Facilita la toma de decisiones.
- Facilita la implementación de las etapas del proceso administrativo.
- Colabora con la utilización de recursos de manera eficaz y eficiente.

²⁶ Adam Everett, Ebert Ronald J. Administración de la producción y las Operaciones: Conceptos, Modelos y Funcionamiento. 4ª Edición. Editorial Prentice-Hall. México, MX. 1991. P. 33.

²⁷ Contreras Tejada, Víctor. Diseño de un Modelo administrativo para la toma de decisiones en el Instituto Especializado de Educación Superior el Espíritu Santo. Universidad de El Salvador. El Salvador, San Salvador. 2002. P 35.

- Es flexible, es decir, se puede manipular de acuerdo a los objetivos que persigue la organización y los cambios que ésta tiene a través del tiempo.

b. Desventajas

- La aplicación induce a cambios en la empresa, por lo que requiere de tiempo para que los trabajadores se adapten.
- La puesta en marcha implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para la implementación.

5.5. Eficiencia

a. Conceptos

Según Heinz Wehrich, Harold Koontz (2013): “Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”.

Según Amaru Maximiliano, Antonio Cesar (2009): “Indica cuando la Organización utiliza en forma productiva o económica sus recursos. Cuanto más alto es el grado de productividad o economía en el uso de los recursos, más eficiente es la organización”.

Es realizar las actividades de la mejor manera utilizando menos cantidad de recursos y tiempo.

b. Relación de Eficiencia con Modelo Administrativo

El Modelo Administrativo es la base para que una organización funcione, pero obtener los resultados esperados es necesario aplicarlo de la manera más eficiente, así se agilizarán los procesos, las labores, optimizando recursos, con el propósito de disminuir costos y ahorrar tiempo en la ejecución. La implementación del modelo, contribuirá al buen trabajo administrativo y facilitará la toma de decisiones en el momento oportuno.

6. GENERALIDADES DE PROCESO ADMINISTRATIVO

6.1. Conceptos de proceso administrativo

Münch, Lourdes (2010) menciona que: “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”.

“Es el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos establecidos en una empresa”.²⁸

Es una serie o secuencia de etapas sucesivas ejecutadas con la finalidad de aprovechar al máximo los recursos que posee una entidad de manera correcta, eficiente y eficaz.

6.2. Importancia

Su importancia es vital en cualquier organización ya que sus fases: planear, organizar, dirigir y controlar son universales, es decir aplicables a cualquier tipo de empresa, siendo la base para una buena administración, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles y facilitando la consecución de los objetivos propuestos.

6.3. Fases del proceso administrativo

6.3.1. PLANEACIÓN

6.3.1.1. Concepto de planeación

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos, lo cual requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre diversas alternativas.”²⁹

Según Stephen P. Robbins (2010): “Función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades”.

Es el proceso por el cual se fijan los objetivos y las metas además se fijan los pasos para poder alcanzarlos en un período determinado.

6.3.1.2. Importancia de la planeación

Mediante el proceso de planificación es donde se fijan la misión, visión, normas, estrategias, los objetivos y medios para alcanzarlos, es importante para luego diseñar la estructura organizativa capaz de llevarlos a cabo, de seleccionar y motivar al personal adecuado, y por último controlar el cumplimiento de los planes y programas identificando a los responsables debido al conocimiento de la jerarquía organizativa.

²⁸ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. 1ª Edición. Talleres gráficos UCA. El Salvador, San Salvador. 2004. P.69

²⁹ Koontz, Harold. Wehrich, Heinz. Elementos de la Administración, Un enfoque internacional y de innovación. 8a Edición. Mc Graw Hill. México 2013. P.83

6.3.1.3. Tipos de planeación

- **Planeación estratégica³⁰**

Es la realizada en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; es a mediano y a largo plazo, y a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

Etapas de la planeación estratégica

1. Determinación de los objetivos empresariales

Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacional. Los objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir. Pueden formularse inicialmente en términos amplios y abstractos.

2. Análisis ambiental externo

Mediante el análisis ambiental la empresa procura conocer su ambiente externo y diagnosticar que ocurre en él.

3. Análisis organizacional interno

Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente. El análisis organizacional debe tener en cuenta los siguientes aspectos internos de la empresa: la misión y la visión organizacional, los recursos empresariales disponibles (financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos), la estructura organizacional, la tecnología empleada por la empresa, las personas, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes y el estilo de administración.

4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial

Puede llevarse a cabo dentro de estándares rutinarios o bastante creativos. Dependiendo de la situación interna y externa.

³⁰ Chiavenato, Idalberto. Óp. Cit. p. 149-163

5. Elaboración de la planeación estratégica

Es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial. La planeación estratégica se orienta hacia el ¿cómo hacer?

6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales

Implementar significa poner en acción. Se refiere a decisiones globales, genéricas y amplias. Para ponerse en práctica en todos los niveles de la empresa, es necesario detallarla y subdividirla de manera adecuada. En consecuencia, en el nivel intermedio se subdividirá en planes tácticos para cada departamento de la empresa, y en el nivel operacional cada plan táctico se subdividirá y detallará en planes operacionales relacionados con las tareas y operaciones que deben ejecutarse.

- **Planeación táctica**³¹

Es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización.

Las diferencias más importantes en la planeación táctica son:

Nivel de decisiones: La planeación táctica se decide y desarrolla en los escalones medios de la empresa.

Dimensión temporal: Esta dimensionada a mediano plazo.

Amplitud de efectos: Las decisiones implicadas en la planeación táctica abarcan partes de la empresa, su amplitud es departamental.

- **Planeación operativa**³²

Para alcanzar objetivos es necesario realizar actividades y consumir recursos. Al proceso de definir actividades y recursos se le llama planeación operativa.

³¹ Chiavenato, Idalberto. Óp. Cit. p. 149-163

³² Amaru Maximiliano, Antonio Cesar. Óp. Cit. p. 200-206

Este proceso comprende las siguientes etapas o decisiones principales:

1. **Análisis de los objetivos:** El proceso de planeación operativa comienza con la división del objetivo principal en objetivos menores, formando así una cadena de medios y fines.
2. **Planeación de uso del tiempo:** El uso del tiempo refleja el trabajo o esfuerzo necesarios para realizar los objetivos, el esfuerzo se realiza por medio de actividades que consumen tiempo.
3. **Planeación de los recursos:** Las actividades consumen recursos. Una vez identificadas las actividades, la siguiente etapa es la definición de los recursos necesarios para realizarlas, así como su costo.
4. **Evaluación de los riesgos:** Los riesgos son eventos o condiciones que afectan la realización o el resultado de las actividades y que pueden amenazarlas. La identificación de los riesgos se realiza con base en los objetivos y en las listas de actividades y recursos. Una vez que se han identificado los riesgos, se analizan para clasificarse de acuerdo con la probabilidad de que ocurran y la gravedad de sus impactos.
5. **Previsión de los medios de control:** El proceso de planeación operativa concluye con la previsión de los medios de control de las actividades, el consumo de los recursos, los riesgos, los objetivos y otras variables que hayan sido concluidas en los planes.

6.3.1.4. Elementos de la planeación

Para elaborar un plan se deben tener en cuenta una serie de elementos que lo integran y los cuales se detallan a continuación:

6.3.1.4.1. Filosofía

“Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad”.³³

El éxito de la empresa radica en que todo el personal tenga y comparta valores: creencias altamente arraigadas de todos los que participan en la organización para alcanzar la estrategia.

La filosofía comprende:

Credo: Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de los integrantes de la empresa.

Valores: Pautas de conducta o principios que orientan a los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.

Compromiso: Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

6.3.1.4.2. Misión³⁴

“Es la razón de ser o fin global de las organizaciones”. La misión define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones o corporaciones, y establece las bases para la toma de decisiones, da claridad de actuación a los integrantes de la organización al señalarles y permitirles comprender como se relaciona lo que cada uno de ellos realiza en el desarrollo de sus actividades con el propósito general de la misma.

Las siguientes tres preguntas son básicas para definir la misión: ¿Quiénes somos?, ¿A que nos dedicamos? Y ¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

Los siguientes son los requisitos que debe reunir la misión:

a) Amplia. Dentro de una línea con expansión pero lo suficientemente específica y bien definida para que sea fácil de entender y lograr. b) Motivadora. Inspiradora y alcanzable.

³³ Münch Galindo, Lourdes. Óp. Cit. p.42

³⁴ Bernal Torres, César Augusto. Sierra Arango, Hernán Darío. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. 1ª edición. Pearson. México. 2008. P. 68.

Permanente. Orientada a inspirar a la empresa durante todo su ciclo de vida y c)
Congruente. Consistente con lo que se hace y se desea.

6.3.1.4.3. Visión

Según Lourdes Münch (2010) “La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.” La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto periodo.

La visión debe reunir las siguientes características: Breve, fácil de captar y recordar e inspiradora

6.3.1.4.4. Objetivos

Amaru Maximiliano, Antonio Cesar (2009) define que: “Son los resultados deseados, que orientan el intelecto y la acción. Son fines, propósitos, intenciones o estados futuros que las personas y las organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos”.

No siempre son explícitos, son la parte más importante de los planes. Sin objetivos no hay administración. Siempre que sea posible, los objetivos deben expresarse en términos numéricos y estar asociados con indicadores específicos de desempeño, como cantidad, datos, nivel de calidad u orden de grandeza de los recursos empleados.

Los objetivos deben reunir las siguientes características: Establecerse a un tiempo específico, determinarse cuantitativamente y su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo

6.3.1.4.5. Políticas

“Son un plan permanente que establece lineamientos generales para la toma de decisiones”.³⁵ Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes que

³⁵ Finch, Stoner, James Arthur Freeman. Y otros. Administración. 6a Edición. Editorial Pearson. México. 1996.

decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera, canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que estas sean congruentes con los objetivos de la organización.

No todas las políticas son declaraciones, a menudo no son sino inferencias extraídas de las acciones de los administradores. Las políticas definen el ámbito en el que se toman las decisiones y aseguran que sean congruentes y contribuyan a un objetivo. Resuelven las disputas antes que se vuelvan problemas, con lo que se hace innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente, y unifican otros planes.

6.3.1.4.6. Estrategias

“Es la determinación del propósito (o misión) de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos básicos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas”.³⁶

A través de las estrategias se plantea el cómo lograr de la mejor manera la misión y los objetivos. Por ello es que existen varias estrategias como objetivos se planteen en una organización.

Al diseñar estrategias es conveniente mencionar que:³⁷

- Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente.
- Para cada objetivo deben establecerse las estrategias correspondientes.
- Los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso.
- La participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.
- Las estrategias deben relacionarse con la misión, visión y objetivos de la empresa

³⁶ Heinz Wehrich, Harold Koontz. Administración, una perspectiva global. 11ª edición. Mc Graw Hill. México. 2001. P.162.

³⁷ Münch Galindo, Lourdes. O. cit. pág. 45

6.3.1.4.7. Procedimientos

“Planes que establecen un método de actuación para el manejo de las actividades futuras”.³⁸ Son secuencias cronológicas de las acciones requeridas, son guías de la acción más que esquemas de pensamiento, detallan la manera exacta en que deben cumplirse ciertas actividades.

Según Cesar Amaru: Los procedimientos intentan reducir al mínimo las posibilidades de error y, para ello, definen con precisión el comportamiento a seguir. Al contrario de las políticas, los procedimientos no dejan ningún margen de autonomía para quienes toman las decisiones.

Los procedimientos estandarizan la conducta de las personas, uniformando el proceso de tomar decisiones para resolver determinados tipos de problemas. Los procedimientos evitan que diferentes individuos resuelvan un mismo problema de manera distinta, o que este se resuelva en diversos lugares, creando injusticias y conflictos todavía mayores.

6.3.1.4.8. Reglas³⁹

Establecen las acciones específicas necesarias o su ausencia para evitar que existan desviaciones. Normalmente son el tipo de plan más sencillo. “no fumar” es una regla que no acepta ninguna desviación de la línea marcada.

Su esencia es que refleja una decisión administrativa en el sentido de que cierta acción debe tomarse o no. Hay que estar seguros de distinguir las reglas de las políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones delimitando los ámbitos en que los administradores puedan aplicar su discreción. Las reglas no permiten ninguna discreción en su aplicación.

6.3.1.4.9. Programas

Según Heinz Wehrich, Harold Koontz (2013): Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado. Los programas pueden ser grandes o pequeños. Normalmente están apoyados por los presupuestos.

³⁸ Heinz Wehrich, Harold Koontz. Elementos... Óp. cit. P. 87.

³⁹ Ídem. P. 88

Para la elaboración de un programa hay que tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Ordenar en una secuencia lógica las actividades
- Interrelacionar las actividades. Es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra; cuales actividades pueden efectuarse simultáneamente y, por último, que actividades deben llevarse a cabo.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.
- Designar a los responsables.
- En su formulación deben participar tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.

6.3.1.4.10. Presupuestos

Stephen P. Robbins menciona que es el: “Establecimiento formal y cuantitativo de los recursos asignados para programas o proyectos específicos, para un plazo determinado”.

Los presupuestos son la definición de los recursos financieros que se separan para actividades específicas, dentro de un plazo dado; son, primordialmente, instrumentos para controlar las actividades de la organización y, por tanto, son un componente importante de los programas y proyectos. Los presupuestos se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de los resultados obtenidos con anterioridad en la empresa. En su elaboración deben participar los responsables de las áreas funcionales, los departamentos y/o secciones involucradas.

Un sistema presupuestal integral debe incluir:

- Presupuestos de operación. Abarcan presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.
- Presupuestos de capital. Comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.

- Presupuesto financiero. Incluye: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, y de flujo de caja.

6.3.2. ORGANIZACIÓN

6.3.2.1. Conceptos de Organización

“Se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de los objetivos de comunicación a un grupo de personas”.⁴⁰

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación”.⁴¹

Es el proceso donde se define la estructura, división del trabajo y relación de los niveles jerárquicos, con la finalidad de que las personas desarrollen sus actividades de manera eficiente y en coordinación con los objetivos de la entidad.

6.3.2.2. Importancia

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar, optimizar funciones y recursos. Definir la división del trabajo, las líneas de autoridad. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

- La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Reduce los costos e incrementa la productividad.

⁴⁰ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. 4° Edición. Mc Graw-Hill. México 2009. P.129.

⁴¹ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de Empresas. 8ª Edición. Mc Graw-Hill. México. 1995. p. 191

- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo.

6.3.2.3. Herramientas organizacionales

En la fase de organización se crea la estructura que concentra las funciones, asigna la autoridad y responsabilidad a quien las ejecute con el objetivo de facilitar el cumplimiento de las actividades y a tal efecto son necesarias las siguientes herramientas:

6.3.2.3.1. Organigramas

“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”.⁴² Son de gran utilidad, debido a que proporcionan información de manera gráfica de las unidades y relaciones jerárquicas dentro de una organización, identificando la comunicación existente entre los diferentes niveles y las posibles fallas estructurales que se pueden presentar.

Clasificación de los Organigramas⁴³

- **Por su objeto:**

Estructurales. Muestran la estructura administrativa.

Funcionales. Indican las áreas y funciones de los departamentos.

Especiales. Se destaca alguna característica.

- **Por su área:**

Generales. Representan toda la organización. Se llaman también cartas maestras.

Departamentales. Representan a la organización de un departamento o sección.

- **Por su contenido:**

Esquemáticos. Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

⁴² Münch Galindo, Lourdes. Óp. Cit. P.69.

⁴³ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Óp. Cit. p. 153

Analíticos. Más detallados y técnicos.

Funciones del organigrama

Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden establecido en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo

6.3.2.3.2. Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Ventajas de los manuales son:

- Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
- Promueven la eficiencia de los empleados, ya que indica lo que debe hacerse y como debe hacerse.
- Son una fuente de información y capacitación.
- Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

Objetivos de los manuales administrativos⁴⁴

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

6.3.2.3.2.1. De Organización

Según Franklin Fincowsky Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigramas, misión, y funciones organizacionales.

Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

Este manual debe incluir en primer término los siguientes datos

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Título y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere)
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión (en su caso)

⁴⁴ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Óp. Cit. p. 147

- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

6.3.2.3.2.2. De Procedimientos⁴⁵

“Constituyen un documento que incluye información sobre la sucesión lógica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para realizar una función, actividad o tarea específicas en una organización”.

Todo procedimiento incluye los tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar operaciones de modo oportuno y eficiente.

La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

Este documento incorpora la siguiente información

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.
- Índice y contenido

⁴⁵ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Óp. Cit. p. 195

- Relación de los capítulos que forman parte del documento.
- Prologo y/o introducción
- Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

6.3.2.3.2.3. De Análisis Y Descripción De Puestos

“Es el procedimiento para determinar la responsabilidad de éstos, así como las características que deben tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y requisitos del puesto. Luego esa información se utilizará para la elaboración de descripción de puestos de trabajo (lo que implica tal puesto y las especificaciones o el perfil de puestos de trabajo, el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo)”.⁴⁶

Análisis de puestos

- Identificación. Datos generales del puesto
- Descripción genérica. Descripción sintética de las principales funciones y responsabilidades del puesto
- Descripción específica. Descripción específica de todas las actividades diarias y constantes periódicas y eventuales esporádicas.
- Perfil del puesto o requisitos. Requisitos físicos, mentales de la personalidad, habilidades, competencias y responsabilidades que deben cubrirse para desempeñar el puesto.

Descripción de puestos

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
- Actividades o tareas generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.

⁴⁶ Gary Dessler Ricardo Varela, Administración de Recursos Humanos, 5° edición, Pearson, México 2011, P. 80

- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

6.3.2.3.2.4. Manual de Bienvenida

“Es un instrumento escrito que comprende una descripción de las políticas de una organización, normas, prestaciones y otros temas, relacionados con la actividad propia de aquella”.⁴⁷

“Es un documento todavía poco habitual en el ámbito laboral. Sin embargo algunas empresas comienzan a adoptarlo a fin de fomentar una buena atmosfera de trabajo. El receptor suele agradecer esta muestra de solidaridad, recibida en un momento siempre delicado al integrarse en un ambiente que suele ser desconocido”.⁴⁸

Cuando la empresa no brinda a sus empleados una inducción completa y tampoco dispone de un manual de bienvenida, esto ocasiona un deficiente ingreso, falta de socialización y de integración al trabajo.

Para atenuar estas fallas, se propone realizar una inducción adecuada que contenga un recorrido por las instalaciones así como la elaboración de un manual de bienvenida que contenga la estructura organizacional, misión, visión, filosofía y objetivos para que el trabajador adquiera conocimientos relevantes acerca de la empresa.

Contenido del manual de Bienvenida

- Bienvenida. (Carta firmada por el Director ó Gerente)
- Nuestra historia.
- Nuestros productos

⁴⁷ Dorat, Pedro y otros. Propuesta de un Manual de Selección o Inducción de Personal para el MAG, Región Occidental. UES. 1992. p. 109

⁴⁸ Sanz Pinyol, Gloria. Manual de Comunicaciones Escritas en la Empresa. Editorial Grao. España. 2008. p. 87

- Código de conducta de los integrantes de la empresa. (Con una breve introducción).
- Carta de organización: general y por departamentos.
- Mapa de sucursales, depósitos; fábricas, etc.
- Mapas de la planta y oficinas.
- Puestos directivos y departamentales, y jefes que los ocupen. (Con retratos de los principales, al menos).
- Políticas de personal.
- Prestaciones
- Si pensara usted abandonar esta empresa.
- Cierre del folleto.

6.3.3. DIRECCIÓN

6.3.3.1. Conceptos de Dirección

Según Heinz Wehrich, Harold Koontz (2013) “Se define como el proceso de influir en las personas de modo que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”.

Según Münch, Lourdes (2010): “Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo”.

Es la puesta en marcha de los programas, planes de acuerdo a la estructura organizacional mediante, el liderazgo, comunicación, supervisión y la motivación.

6.3.3.2. Importancia

En la dirección se realiza todo lo planeado utilizando los componentes básicos: liderazgo, comunicación, supervisión y motivación con los cuales se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración.

6.3.3.3. Componentes

6.3.3.3.1. Liderazgo

“Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de la comunicación humana, orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos”.⁴⁹

Es decir, el arte o proceso de influir en las personas y que todo el esfuerzo que hagan sea de forma voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo y de los objetivos de la organización. No solo se les debe motivar para que pongan su voluntad en el trabajo, o entusiasmo debe de haber confianza. El entusiasmo la seriedad e intensidad en la ejecución de la labor o actividad; la confianza es el resultado de la experiencia y la habilidad técnica.

Estilos basados en el uso de la autoridad⁵⁰

Los estilos de liderazgo se clasifican según el uso de autoridad, lo que se detallan a continuación:

El líder autocrático: Exige y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige aprovechando su habilidad de retener o dar recompensas y castigos. Algunos líderes autocráticos aparecen como “autócratas benevolentes”; aunque escuchan atentamente las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, ellos son los que disponen. Así, están dispuestos a escuchar y considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando se debe tomar una decisión, son más autocráticos que benevolentes.

El líder democrático o participativo: Consulta con sus subordinados ciertas medidas y decisiones propuestas y los motiva a participar. Este estilo va desde la persona que no toma ninguna acción sin la concurrencia de los subordinados hasta la que toma decisiones, pero antes las consulta con ellos.

⁴⁹ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 8ª Edición. Mc Graw-Hill. México. 2011. p. 89

⁵⁰ Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. Elemento... óp. Cit. P.306

Una variación del líder participativo es el que tiene la voluntad de apoyar. Los que se encuentran en esta categoría consideran que además de consultar a sus seguidores y ponderar sus opiniones, también deben hacer todo lo que puedan para apoyarlos en la realización de sus tareas.

El líder liberal: Usa muy poco el poder, si es que realmente lo usa alguna vez, y da a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Es el que acude a sus subordinados para fijar sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su rol es colaborar con las actividades de sus seguidores, en calidad de informador y contacto con el medio externo.

6.3.3.3.2. Motivación

Según Koontz, la motivación: Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen lo que creen que satisfará esos impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de manera deseada.

Jerarquía de las necesidades, según Abraham Maslow⁵¹

La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.

Existen varias teorías relacionadas con la motivación, la más importante es la Jerarquía de las necesidades de Maslow.

1. Básicas

Fisiológicas. Aquellas que surgen de la naturaleza física del ser humano, como la necesidad de alimento, de vivienda. Estas necesidades se satisfacen a través de sueldos y prestaciones.

⁵¹ Münch Galindo, Lourdes. Óp. Cit. Gestión organ. p. 108

De seguridad. Como su nombre lo indica, se refiere a la necesidad de no sentirse amenazado, es decir, a tener un empleo estable.

De amor o pertenencia. Se refiere a la necesidad de ser amado y pertenecer al grupo. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.

De reconocimiento. La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

2. Crecimiento.

Autorrealización. El deseo de todo ser humano de realizarse por medio del desarrollo de su propia potencialidad.

Estas necesidades se satisfacen a partir de las básicas en el orden en que se han enumerado. De esta manera, cuando las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, la de seguridad se activa, y así sucesivamente. Una vez que las personas han cubierto suficientemente las cuatro necesidades básicas, se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento o autorrealización.

FIGURA N° 1: Pirámide de necesidades básicas según Maslow



Fuente: Münch Galindo, Lourdes. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª Edición. Editorial Pearson. México. 2010. p.108

6.3.3.3. Comunicación

Según Idalberto Chiavenato “Es el intercambio de información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social”.

Es la base principal para transmitir determinada información a individuos o grupos con el objetivo de llegar a un entendimiento.

Tipos de comunicación

La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Para ejecutar el trabajo requieren sistemas de comunicación eficaces. Cualquier información confusa origina errores, que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

1. Emisor. En donde se origina la información.
2. Transmisor. a través del cual fluye la comunicación.
3. Receptor. que recibe y debe entender la información.

Teniendo en cuenta si la comunicación se efectúa dentro o fuera de la estructura jerárquica de la empresa, hablamos de:

- **Comunicación Formal.** Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Por ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etc.
- **Comunicación Informal.** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Por ejemplo: chismes, comentarios, opiniones etc. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, incluso, ir en contra de ésta. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Teniendo en cuenta la dirección del mensaje dentro de la empresa, hablamos de:

- **Vertical.** Será ascendente si la información discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa (desde los empleados o mandos intermedios hacia la dirección). Ejemplos: Encuestas, sondeos de opinión, buzones de sugerencias, reuniones con subordinados, etc.
Será descendente si la información fluye hacia abajo (desde la dirección o mandos intermedios hasta los empleados de niveles inferiores). Ejemplos: Circulares, tabloneros de anuncios, folletos de bienvenida, manuales de empresa, entrevistas, conferencias, etc.
- **Horizontal.** Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc. Ayuda a resolver problemas y tomar decisiones en las que deben intervenir varios departamentos.

Según el código que se utilice en el mensaje, puede haber:

- **Verbal.** Se transmite oralmente, de manera que el receptor oye el mensaje y permite aclarar dudas de forma inmediata, mediante la retroalimentación.
Ejemplo: Por teléfono, Personalmente, entrevistas, reuniones, debates.
- **Escrita.** Se transmite mediante material escrito o gráfico.
Ejemplo: correos electrónicos, informes, memorándum, avisos o anuncios, mural informativo, redes sociales, etc.
- **No verbal.** Se refiere a las actitudes, gestos y comportamiento que se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita. A veces puede restar credibilidad al mensaje oral si no coincide con éste.
Ejemplo: en la entrevista de trabajo hemos de cuidar nuestro aspecto, higiene, forma de saludar, de sentarnos, evitar los tics.

6.3.3.3.4. Supervisión

Según Lourdes Münch Galindo (2010), Consiste en garantizar y asegurar que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado.

Constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa. Se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los subalternos, en parte como asistencia a la ejecución. Sirve de enlace entre los

jefes y los subalternos, ya que encuentra contacto con unos y otros, transmitiendo las inquietudes, opiniones y temores de los trabajadores.

Características de la Supervisión⁵²

La principal característica de la supervisión de primera línea es el hecho de dirigir el trabajo del personal no administrativo en el nivel operacional de la empresa. Otras características importantes de la supervisión son:

a. Representa a la administración frente al personal administrativo.

Los supervisores representan a la empresa y su administración frente al personal de ejecución y operación, ya que son ellos quienes aplican las normas, los reglamentos, procedimientos, políticas y directrices desde la cima hacia abajo. De este modo, cuando los empleados de oficina y operarios piensan en la administración, toman a los supervisores como punto de referencia más próximo e inmediato.

b. Depende de la pericia técnica.

Mientras que los demás administradores que están en nivel institucional y el nivel intermedio se orientan más hacia la planeación, la organización y el control, los supervisores necesitan conocer con relativa profundidad el puesto que supervisan. Puesto que emplean la mayor parte de su tiempo supervisando y dirigiendo las actividades de sus subalternos, deben enfrentar los problemas cotidianos e inmediatos de sus áreas.

c. Se comunica en dos lenguajes

La comunicación es un problema decisivo en los tres niveles de la empresa. Sin embargo para los supervisores de primera línea la comunicación es un problema especial; mientras que los administradores que están por encima y por debajo de ellos, los supervisores deben de comunicarse mediante dos lenguajes diferentes: el de los administradores y el de los no administradores. Las comunicaciones ascendentes se envían al personal administrativo, valiéndose de valores y de puntos de referencia

⁵² Chiavenato, Idalberto. Óp. Cit. p. 337-339

típicamente administrativo, mientras que las comunicaciones descendentes se envían al personal de ejecución y de operación, valiéndose de valores y de puntos de referencia estrechamente conectados a las técnicas y las tareas utilizadas.

d. Sufre crisis personal de identificación.

Los supervisores de primera línea presentan una gran dificultad en cuanto su identificación y a su posición dentro de la jerarquía de la empresa. No son ejecutores (operarios o empleados no administrativos), pero tampoco son aceptados por los administradores de los niveles más elevados de las organizaciones.

Aunque un supervisor sea un administrador colocado en un nivel operativo su actividad, su estatus y su especialización son bastante diferentes, ya dirige personal no administrativo, es decir personal de ejecución y de operación.

e. Tiene autoridad limitada

En empresas pequeñas, los supervisores pueden tener autoridad plena sobre su área de acción. Esto ocurría hace algunas décadas, sin embargo hoy los supervisores necesitan tener un estilo menos autocrático que el de sus antecesores, para poder sobrevivir a las nuevas condiciones del mundo actual: deben adaptarse a las limitaciones y exigencias impuestas por las convenciones sindicales y aceptar el complicado sistema de presentación de quejas y reclamos que implantan las empresas, en beneficio de los operarios y empleados.

6.3.3.3.5. Cultura Organizacional

“Es un conjunto de premisas que un grupo aprende a aceptar, como resultado de la solución de problemas de adaptación al ambiente y de la integración interna”.⁵³

Por consiguiente, es todo lo que identifica a una organización y sea diferente de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, procedimientos, normas, lenguaje, y ceremonias.

⁵³ Amaru Maximiliano Antonio Cesar. Óp. Cit. p. 265

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para todas las organizaciones.

Componentes de la Cultura Organizacional

Toda cultura se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos. Así:

Primer Nivel

Los artefactos incluyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, escucha y se sienten, cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, los servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización.

Al caminar por las oficinas de una organización se advierte como visten las personas, como hablan, conversan, se comportan, que es importante y relevante para ellas. Los artefactos son aquellas cosas o los eventos que nos indican de forma visual o auditiva la cultura organizacional. Algunos ejemplos de los artefactos son los símbolos, las historias, los héroes los lemas y las ceremonias anuales.

Segundo Nivel

Los valores compartidos constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización.

Tercer Nivel

Los supuestos básicos constituyen el nivel más íntimo, profundo y culto de la cultura organizacional. Son las creencias inconsistentes, las percepciones, los sentimientos y supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por las organizaciones por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados.

Elementos de la Cultura Organizacional

La cultura representa la forma en que la organización se ve a sí misma y a su contexto.

Los principales elementos de la cultura organizacional son los siguientes:

- El comportamiento diario observable; la forma en las personas interactúan, el lenguaje y los gestos que utilizan, los rituales y los procedimientos comunes.
- Las normas o reglas relativas a los grupos y sus comportamientos, por ejemplo los ratos de descanso, la hora de comer, los días para vestir informal.
- Los valores dominantes que definen una organización, como la ética, respecto a las personas, la calidad de sus productos o los precios bajos.
- La filosofía administrativa que guía y orienta las políticas de la organización respecto a los trabajadores, los clientes y los accionistas.
- Las reglas del juego, entendidas como la manera en que funcionan las cosas, lo que un nuevo trabajador debe aprender para salir bien librado y aceptado como miembro de un grupo.
- El clima organizacional, o los sentimientos de las personas y la forma en que interactúan entre sí, con los clientes o con los elementos externos.

6.3.4. CONTROL

6.3.4.1. Conceptos de control

“Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.”⁵⁴

Según Henry Fayol: Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos.

Consiste en la medición y rectificación de los planes adoptados para señalar las faltas y errores, a fin de corregirlos o evitar su repetición.

⁵⁴ Heinz Wehrich, Harold Koontz. Administración una perspectiva global. 11ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2001. P. 636

6.3.4.2. Importancia

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

El control es de vital importancia dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la empresa.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

6.3.4.3. Proceso Básico del control⁵⁵

Establecimiento de normas: Las normas son sencillamente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de planes.

Medición del desempeño: La medición del desempeño con base a normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

Corrección de desviaciones: La corrección de las desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

⁵⁵ Heinz Wehrich, Harold Koontz. Administración una persp. Óp. Cit. p. 636-638.

6.3.4.4. El control según su horizonte

El control según su horizonte puede ser: Preliminar y concurrente y posterior.

- Preliminar: Es aquel que se efectúa antes de realizar actividades.
- Concurrente: Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- Posterior: Se aplica después de haber realizado las actividades.

6.3.4.5. Tipos de Control según su actividad

6.3.4.5.1. Financiero.

Estados Financieros

“Representan el análisis monetario del flujo de bienes y servicios, que entran y salen, de la organización”⁵⁶

La información presentada en los estados financieros constituye un recurso que interesa al administrador para la toma de decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. El balance general refleja la situación de los recursos propios y ajenos a una fecha específica, mientras que el estado de resultados el nivel de las utilidades en un periodo determinado

Razones financieras

La definición de Besley y Brigham (2011) dice que las razones financieras son las correspondencias que hay entre los cálculos de los estados financieros dentro de las empresas y entre ellas mismas. La transformación de las cifras contables en valores relativos o razones permite comparar la posición financiera de una empresa con otra aún sus capacidades de producción son diferentes.

Tomando en cuenta lo anterior se puede decir que las razones financieras dan una perspectiva estandarizada de los datos financieros que se comparan con la competencia o con la misma empresa

⁵⁶ Stoner James A.F. y otros. Óp. Administración. Cit. Pág. 618

Auditoría contable

La auditoría contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la información de la empresa y si los resultados que presenta son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables con el fin de verificar la autenticidad de los registros y los estados financieros. Así mismo, que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad, generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente. Como se puede inferir, la auditoría es el control aplicado al control financiero y su utilización es trascendental en cualquier empresa.

6.3.4.5.2. Presupuestal.

Según Juan Ramón Santillana: El control presupuestal es un instrumento utilizado por las empresas para dirigir todas sus operaciones, lo que se logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada una de sus unidades administrativas con los datos históricos que presenta la contabilidad durante el mismo periodo. Mediante el control presupuestal se comparan resultados reales con los presupuestados, se determinan variaciones y se suministra a la administración de elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas y toma de decisiones. Sin presupuesto, la administración de una empresa no sabe hacia dónde se dirige; no puede precisar las áreas de inversión que merecen financiarse; puede utilizar incorrecta o inadecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros; no tiene bases sólidas para emplear la capacidad instalada de producción; no tiene a su disposición la información requerida para medir el cumplimiento de los objetivos. La ausencia de presupuestos y el correlativo control presupuestal, imposibilita cuestionar los resultados obtenidos.

6.3.4.5.3. No Presupuestal⁵⁷

Existen desde luego muchos recursos tradicionales de control no relacionados con presupuestos, aunque algunos de ellos pueden relacionarse y emplearse junto con

⁵⁷ Heinz Wehrich, Harold Koontz. Óp. Cit. p. 669-671

controles presupuestales. Entre los más importantes tenemos: 1) Los datos estadísticos 2) Informes y análisis especiales 3) La auditoría operacional 4) La observación personal.

Datos estadísticos: Los análisis estadísticos de los innumerables aspectos de las operaciones de una empresa y la clara presentación de datos estadísticos, ya sean de naturaleza histórica o de pronósticos, son importantes para el control. Puede decirse con gran seguridad que la mayoría de los administradores comprenden mejor los datos estadísticos cuando se presentan en forma de diagramas o gráficas, ya que en este caso las tendencias y relaciones son más fáciles de advertir. Además, para que los datos sean verdaderamente significativos, aun si se les presenta en gráficas, se les debe formular de tal manera que haga posible compararlos con alguna norma.

Informes y análisis especiales: Para efectos de control, los informes y análisis especiales son útiles en ciertas áreas de problemas en particular. Aunque los informes de contabilidad y estadísticos rutinarios aportan gran cantidad de información útil, a menudo existen áreas en las que resultan inadecuados.

Auditoría operacional: La auditoría operacional es la evaluación regular e independiente, por parte de un equipo de auditores internos, de las operaciones de contabilidad, financiera y de operaciones. Aunque por lo general se le limita a la auditoría de cuentas, en su modalidad más útil la auditoría operacional incluye la evaluación de las operaciones en general, para la ponderación de los resultados reales en comparación con los planeados. De este modo, además de cerciorarse de que las cuentas responden adecuadamente a los hechos, los auditores operacionales evalúan políticas, procedimientos, uso de autoridad, calidad de la administración, eficacia de los métodos, problemas especiales y otras fases de las operaciones.

Observación personal o administración por recorridos: Es increíble la gran cantidad de información que un administrador experimentado puede obtener de la observación personal, aun de un recorrido ocasional por una planta u oficina. En algunas compañías se denomina administración por recorrido.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES

1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es importante ya que a través de ella se logra elaborar el diagnóstico en la Clínica Asistencial del Club de Leones del Municipio de Mejicanos, lo cual permite saber cuál es la situación actual de la administración, si poseen o no herramientas administrativas, cuales son las deficiencias de la entidad, todo con el objetivo de proponer diferentes conclusiones y recomendaciones que fortalezcan la aplicación de las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, en el desarrollo de actividades dentro de la institución, cuya finalidad es que los empleados sean más eficientes y que el servicio médico prestado sea de calidad.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. General

Elaborar un diagnóstico que permita identificar la situación actual administrativa de la institución, para conocer las deficiencias y proponer recomendaciones que ayuden a la solución de problemas detectados.

2.2. Específicos

- Identificar los elementos de planeación que la organización posee y aplica, para su posterior mejora o proposición.
- Diagnosticar cuáles son las herramientas administrativas que tiene la institución, con el objeto de mejorar o proponer contribuyendo así a una administración eficiente.
- Determinar cómo se están llevando a cabo los elementos de la etapa de dirección administrativa y de esta forma recomendar alternativas de solución
- Saber las diferentes técnicas de control que la entidad utiliza en sus operaciones, para comparar los resultados con lo planeado.

3. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Para determinar la situación actual y la necesidad de implementar un modelo administrativo en la Clínica Asistencial del Club de Leones, se obtuvo la información mediante una investigación de campo, utilizando los diferentes métodos de recolección de datos, encuesta, entrevista y observación directa.

3.1. Métodos de la investigación

Para el desarrollo del capítulo se utilizó el método científico, el cual se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando como apoyo técnicas e instrumentos adecuados.

La investigación se llevó a cabo, paso a paso, mediante los métodos auxiliares siguientes:

- **Análisis**

Con la utilización de este método, se estudió individualmente las variables relacionadas con el modelo administrativo, con la finalidad de saber los resultados de las relaciones entre ellas, las cuales proporcionaron los requerimientos necesarios para analizar el proceso administrativo y lograr optimizar el desempeño de los empleados de la Clínica Asistencial.

- **Síntesis**

Por medio de este método, hubo una relación entre las variables en estudio, que permitieron formular conclusiones y recomendaciones del problema que existe dentro de la institución. Este proceso conduce a la generalización y a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos.

3.2. Tipo de investigación

El alcance de la investigación se desarrolló en un tipo de estudio descriptivo, por medio del cual se logró establecer la información que permitió elaborar el diagnóstico y así fundamentar la situación actual de la administración de la entidad.

3.3. Tipo de diseño de la investigación

El diseño que se utilizó en este proyecto es el no experimental, ya que para la elaboración no se manipuló ninguna variable, es decir se hizo basado en hechos reales.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

3.4.1. Técnicas

- **La entrevista**

La entrevista se realizó de forma estructurada, a través de un instrumento llamado guía de preguntas, con el propósito de obtener información precisa y concreta de los problemas administrativos que tiene actualmente la entidad, permitiendo tener respuestas, percibir aptitudes y opiniones que consoliden la investigación. Fue aplicada al Director de la Clínica Asistencial. También se realizó una entrevista a un socio del Club de Leones, con el propósito de obtener información general de la entidad.

- **La encuesta**

Es una técnica que consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra. Por medio de ésta técnica se consultó a los empleados permanentes de la institución y usuarios del servicio, con el propósito de obtener datos precisos y así saber cómo se encuentra la institución, respecto a la administración, para ello se utilizó como instrumento el cuestionario, estructurado con preguntas cerradas.

- **La observación**

Contribuyó a fortalecer y complementar la información y datos obtenidos en el proceso de recopilación de las técnicas anteriores. La observación directa fue efectuada al personal de la entidad durante el desempeño de sus actividades laborales, y a los pacientes, antes y al finalizar la consulta.

3.4.2. Instrumentos

- **Guía de preguntas**

Consistió en un listado de preguntas, debidamente ordenadas, en su mayoría de forma abierta. Se elaboraron dos guías, una fue contestada por un socio del Club de Leones, con la finalidad de conocer las generalidades de la institución, conformada por 8

preguntas (ver anexo 1), la otra fue aplicada al Director de la Clínica Asistencial, en la cual el objetivo era saber la situación administrativa actual de la entidad, esta constaba de 24 preguntas (ver anexo 5).

- **Cuestionario**

Este instrumento fue donde se plantearon un conjunto de preguntas cerradas, donde debían responder sí o no, en algunos casos eran de opción múltiple, se abordaron diferentes temas respecto a la problemática, se aplicaron dos cuestionarios, uno estaba dirigido a los empleados que trabajan de forma permanente en la Clínica Asistencial, constaba de 30 preguntas (ver anexo 3) y el otro fue contestado por los pacientes que habitan en el municipio de Mejicanos y sus alrededores, eran 15 preguntas en total (ver anexo 4).

- **La lista de cotejo**

Se preparó con información de lo que se quiso encontrar en la entidad (ver anexo 2), para ir comparando. Conforme se realizó la investigación se hizo uso de libreta de anotaciones y grabaciones de video, con el uso de cámaras, teléfonos celulares.

3.5. Fuentes de información

3.5.1. Primarias

Fue toda aquella recopilada en el campo de aplicación de la investigación, por medio de la entrevista, la encuesta y la observación directa. Que fue proporcionada por fuente nueva u original, es decir, el socio del Club de Leones, el Director de la Clínica Asistencial, los trabajadores y los pacientes que son beneficiarios del servicio.

3.5.2. Secundarias

Es la información ya conocida y plasmada por otros autores. En este estudio se hizo uso de, libros, trabajos de investigación, revistas, leyes, reglamentos, estatutos, sitios virtuales, entre otros documentos a fines a la temática. Con el objetivo de tener respaldo bibliográfico y documental para el estudio.

3.6. Ámbito de la investigación

El área geográfica que se abarcó para la elaboración de la investigación fue: la Urbanización María Auxiliadora Calle Los Abetos, ubicada en el Municipio de Mejicanos y alrededores que se ven beneficiadas con el servicio que presta la Clínica Asistencial.

3.7. Unidades de análisis

En la investigación que se realizó, el objeto de estudio y las unidades de análisis que se utilizaron fueron las siguientes:

3.7.1. Objeto de estudio

Clínica Asistencial del Club de Leones.

3.7.2. Unidades de análisis

- **Socio del Club de Leones:** Ingeniero Civil, que estuvo encargado de la construcción de la edificación de la Clínica. Proporcionó información sobre las generalidades del Club de Leones y de la Clínica Asistencial.
- **Director:** Es la persona encargada del área administrativa de la organización.
- **Empleados:** Son los encargados de cumplir con los servicios que presta la entidad todos los días hábiles. (Se tomaron en cuenta solo los empleados permanentes del lugar, que en total son 7)
- **Habitantes (Pacientes potenciales):** Son los beneficiarios del servicio.

3.8. Determinación de universo y muestra

3.8.1. Universo

Es la totalidad de las unidades de análisis sujetas a investigación. La investigación estuvo compuesta por los siguientes universos:

- **Universo 1:** Socio del Club de Leones
- **Universo 2:** Director de la Clínica Asistencial

- **Universo 3:** Personal médico, enfermera y encargada de limpieza, que trabajan permanentemente en la Clínica.
- **Universo 4:** Los habitantes del Municipio de Mejicanos que según el censo de población y vivienda efectuado en el 2007 por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), es de 140,751 habitantes.

Para el universo 1 y 2 se elaboró una entrevista diferente a cada uno. Para el universo 3 se desarrolló un censo aplicando una encuesta. Y al universo 4 se calculó la fórmula de la muestra finita y se recolectó la información mediante el instrumento llamado cuestionario.

3.8.2. Censo

Es cuando se estudia el total de las unidades de análisis. Para este caso se hizo a todos los empleados que trabajan de forma permanente dentro de la institución.

TABLA N° 1

CARGO	No DE EMPLEADOS
Doctores	5
Enfermera	1
Encargada de limpieza	1
TOTAL	7

3.8.3. Muestra

Es un subgrupo representativo de la población de interés sobre el cual se recolectaron los datos.

Se evaluó la población de hombres y mujeres de “18 a 59 años de edad que es de 80, 013 y la población de 60 años a mas que es de 14,755”⁵⁸, cuya sumatoria da un total de 94,768, habitantes de las diferentes comunidades, cantones, colonias y que son beneficiarias de la Clínica.

⁵⁸ Pág. Web. Dirección General de Estadísticas y censos. VI Censo de población y V de vivienda 2007

3.8.3.1. Determinación de la muestra

Se tomó una muestra representativa de la población total del Municipio de Mejicanos y por ser finita se utilizó la siguiente fórmula:

Fórmula:

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

En donde:

n: Tamaño de la muestra, es el dato que representa a la población, son las personas a encuestar, en el caso de estudio es de 68.

Z: Nivel de confianza, es el valor crítico con el cual se desea hacer la investigación, en el presente trabajo es de 90 %, es el grado de certeza de validez del proyecto.

P: Probabilidad de éxito es el grado de ocurrencia de un evento y que los datos calculados cumplan con las expectativas

Q: Probabilidad de fracaso se muestra que los elementos utilizados en la investigación no sean verídicos o exactos

E: Error muestral. Este indica el porcentaje de incertidumbre, es decir, el riesgo que se corre que la muestra escogida no sea representativa

N: Población son todos los elementos utilizados en el estudio que poseen características y cualidades comunes. En este caso se eligió el universo de 94,768 que son las personas mayores a 18 años

Datos:

Z: 90 % = 1.645

P: 50 %

Q: 50 %

E: 10 %

N: 94,768

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.645)^2 (94768)(0.5)(0.5)}{(0.1)^2 (94768 - 1) + (1.645)^2 (0.5)(0.5)}$$

n= 67.60 aproximadamente n = 68 habitantes

3.9. Procesamiento de la información

3.9.1. Tabulación

Luego de haber aplicado las distintas herramientas y técnicas para recolectar la información, y obtenidos los datos, estos se ordenaron y clasificaron en cuadros estadísticos, reflejando el objetivo de cada pregunta, luego se procesaron por medio del programa de Microsoft Excel, para obtener el número de veces en que ocurrió cada caso según sea la pregunta.

3.9.2. Análisis e interpretación

La información obtenida de la tabulación, se representó por medio de gráficos de pastel, y gráficos de barras, según convenga el caso. Esto facilitó a que los resultados fueran más entendibles y se hiciera un análisis e interpretación adecuado. Todo esto sirvió como base para hacer el diagnóstico de la situación actual de la Clínica Asistencial y posteriormente lograr la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

3.10. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

Para el análisis de la situación administrativa actual de la Clínica Asistencial del Club de Leones, fue necesario la aplicación de las fases del proceso administrativo los cuales son: planeación, organización, dirección y control.

A continuación se presenta la situación encontrada en la aplicación de cada una de las fases:

3.10.1. Planeación

- Se determinó que un 71% de los empleados conoce la misión y la visión y el restante dijo no conocerla (ver anexo 3, pregunta. 1). Sin embargo hay una confusión con la que posee el Club de Leones y la Clínica Asistencial, ya que aún no se tiene bien definida una filosofía propia para la organización (ver anexo 5, pregunta. 1) Por lo tanto es necesario proponer mejoras para que los empleados se puedan identificar con la institución y ésta se refleje en la atención brindada a los pacientes.
- La organización posee inconvenientes al momento de proporcionar su filosofía a los empleados ya que de las personas que contestaron que no conocían la misión y visión el total indicó que es porque en la institución no la dan a conocer (ver anexo 3, pregunta. 3), tampoco se encuentra visible para los pacientes (ver anexo 2, observación 2 y 3) por lo tanto es necesario divulgarla dentro de la entidad, para que todos los trabajadores y clientes la perciban.
- Es evidente que no todo el personal de la organización sabe los objetivos a desarrollar en la institución ya que el 14% dijo no conocerla y el restante sí (ver anexo 3, pregunta. 4) y de los que indicaron no conocer los objetivos es porque confunde los objetivos que tiene la Clínica con los del Club de Leones (ver anexo 3, pregunta. 6). Al consultarle al Director de la Clínica Asistencial nos indica que si posee pero no se encuentran especificados en ningún lugar (Ver anexo 5, pregunta 2). Esto es desfavorable para el cumplimiento de las metas, si todos los empleados percibieran el fin de sus actividades determinadas, su desempeño laboral seria el óptimo.
- En la institución actualmente no a todos los empleados le dan a conocer los normas y políticas ya que un 43% indicó que no las conoce y el restante indicó

que sí (ver anexo 3, pregunta. 7). Sin embargo las normas y políticas son compartidas con las del Club de Leones (ver anexo 5, pregunta. 4), es decir que los empleados confunden los normas y políticas del Club de Leones con los de la Clínica. Esto dificulta la consecución de los objetivos y afecta el rendimiento laboral y por lo tanto es necesario su elaboración.

3.10.2. Organización

- Se pudo observar que en la institución hay una dualidad de funciones ya que la enfermera realiza las funciones de secretaria, recepcionista y encargada de la farmacia, adicional se observó que el Director de la Clínica cumple dos funciones: está a cargo de la administración de la Clínica y es médico ya que también da consultas (Ver anexo 2, observación 14, 15, 16 y 17). Al consultarle a los empleados nos indican que las actividades que realizan van acorde a su área de trabajo y al preguntarle al Director de la Clínica nos especifica que las actividades que realizan los trabajadores van de acuerdo a su nivel de estudios. Actualmente en la institución es evidente que hay una dualidad de funciones esto genera un sobre cargo de trabajo en las actividades que se realizan cierto empleados por lo que es necesario que la clínica tenga una persona por cada puesto de trabajo con el fin de evitar que a una persona se le sature de trabajo.
- Actualmente en la entidad existe un problema ya que los empleados confunden la estructura organizativa del Club de Leones y la Clínica Asistencial ya que al consultarles si la institución cuenta con estructura orgánica el 86% indica que si tiene y el resto indicó que no (Ver anexo 3, pregunta. 9) Sin embargo al consultarle al Director de la Clínica indicó que aún no se posee. (Ver anexo 5, pregunta.10). Por lo tanto es necesario realizar la propuesta de un organigrama donde se detalle la jerarquía que tiene actualmente la entidad como un ente independiente de la Organización no Gubernamental.

- Actualmente la Clínica posee un procedimiento establecido para la atención de los pacientes (ver anexo 5, pregunta. 6) sin embargo al consultar a los pacientes sobre el orden específico de las actividades cuando pasa consulta se refleja que no hay un orden establecido (ver anexo 4, pregunta. 10). Al consultarle al Director de la Clínica si se posee un manual de procedimientos establecido nos informa que no existe por lo que en la institución es necesario implementar un procedimiento único en las actividades que se realizan los empleados al momento de atender al paciente, esto deber ser una mejora para lograr acortar los tiempos de atención y lograr la satisfacción de los pacientes.
- En la institución es necesario desarrollar manuales administrativos para optimizar el desempeño de las actividades de los empleados ya que el 43% de los trabajadores contestó que no se les proporcionó una herramienta administrativa al momento de la contratación y el restante indicó que sí (ver anexo 3, pregunta. 11) Sin embargo el Director de la Clínica afirma que no se les da a conocer porque no se posee (Ver anexo 5, pregunta. 12). Esto ocasiona dificultades al momento de desarrollar las actividades diarias, como por ejemplo una dualidad de mando tal como lo afirman los empleados, ya que el 71% afirman que reciben órdenes de más de una persona y el restante respondió que solo recibe órdenes de una persona (ver anexo 3, pregunta. 13).

3.10.3. Dirección

- El 71% de los empleados indicaron que cuentan con alguien que supervise sus actividades y al consultarle al Director de la Clínica si se supervisa de las actividades que realizan los empleados nos indica que se hace por medio de la revisión de expedientes (Ver anexo 5, pregunta. 22). trabajo de los empleados. En la institución es necesario que se supervise las actividades de todos los empleados para poder garantizar una atención de calidad en todas las áreas de servicio que presta la entidad.

- En la organización actualmente se posee un liderazgo eficiente ya que la totalidad de los empleados lo afirma (Ver anexo 3, pregunta. 20), al consultar al Director de la clínica asistencial nos especifica que si existe liderazgo pero no en su totalidad y que el tipo de liderazgo es participativo (Ver anexo 5, pregunta 16 y 7), sin embargo es necesario brindar ciertas recomendaciones para que ayude a la mejora continua.
- En la Clínica Asistencial se debe mejorar la comunicación ya que de los trabajadores encuestados consultándoles, cómo califica la comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo y superiores, el 57% indicó que excelente, el 29% que muy bueno y el resto que bueno (Ver anexo 3, pregunta. 22) hay una pequeña proporción que indica que aún hace falta perfeccionar.
- En la institución el tipo de comunicación que más se práctica es verbal ya que el 86% de los empleados lo indicó y el restante manifiesta que se comunica de forma verbal y escrita (Ver anexo 3, pregunta. 26). Al preguntarle al Director de la Clínica Asistencial nos indica que en tipo de comunicación que más se utiliza es verbal y cuando lo amerita es por escrito (Ver anexo 5 pregunta. 19). Así mismo se les pidió que detallaran los medios que utilizaban para comunicarse entre sus compañeros y superiores: El 43% contestó que se comunica personalmente, el 43% lo hace personalmente y por teléfono y el resto informó que lo hace personalmente, por teléfono, memorándum y por reuniones informativas. Por lo tanto es necesario que la organización adapte otros mecanismos de comunicación formal para que no se tenga inconvenientes al momento de dar lineamientos o divulgar algún tipo de información acerca de los servicios que presta la Clínica asistencial.
- Una de las fortalezas de la institución es que todos los empleados se encuentran motivados (ver anexo 3, pregunta. 25). Al consultarles que tipos de incentivos reciben el 86% contestó que reconocimientos verbales y el restante reconocimientos escritos (Ver anexo 3, pregunta 26) adicional reciben reconocimientos económicos (anexo 5, pregunta. 20). Sin embargo se puede

crear otros tipos de incentivos para que los empleados sigan motivados y realicen sus actividades eficientemente.

3.10.4. Control

- Actualmente en la Clínica Asistencial se controlan las actividades que realizan los empleados (anexo 3, pregunta. 28). Sin embargo no se posee un proceso de control definido de las actividades diarias de los empleados ya que se realiza de forma empírica, la ausencia de algún empleado a su jornada laboral es reportada por otro empleado (anexo 5 pregunta 23) esto puede tener problemas en la calidad de la atención y satisfacción de los pacientes en determinada área de servicio por lo que es necesario definir y crear una herramienta que controle las actividades de todos los empleados en cada área de trabajo.
- Los pacientes no tienen la posibilidad de evaluar el desempeño de los empleados de la entidad y ésta se evalúa únicamente mediante un comentario verbal por parte del director general de la institución. (Ver anexo 2, observación N° 12), así mismo se consultó al Director y nos especificó que en la actualidad los pacientes no evalúan la atención recibida sino que únicamente realizan las recomendaciones verbales por lo tanto es necesario tener una herramienta que sirva para medir el grado de satisfacción que tienen los pacientes con el servicio recibido.

3.11. ALCANCES Y LIMITANTES

3.11.1. Alcances

Entre los alcances que se presentaron durante el proceso de la investigación están:

- Desde un inicio el apoyo total del Director de la Clínica Asistencial, brindando cualquier tipo de información administrativa, a través de la entrevista y de reuniones eventuales.
- También se contó con la autorización de la Junta Directiva para desarrollar el trabajo de investigación y además se autorizó el tiempo para la recolección de los datos por medio de la aplicación de los instrumentos, de las técnicas, dirigidos a todos los empleados de la entidad y a los pacientes que visitan la Clínica.
- Se generaron reuniones con un socio del Club de Leones, para saber aspectos generales y filosóficos de la organización.
- Para el equipo de investigación fue de beneficio porque permitió la aplicación de la teoría recibida durante la carrera, además adquirir nuevos conocimientos y experiencia en la temática.

3.11.2. Limitantes

- Para saber sobre las generalidades del Club de Leones y de la Clínica Asistencial se hizo una entrevista a un socio de la entidad, ya que en una de las reuniones previas se logró observar que contaban con algunos documentos sobre las generalidades de la institución, pero no fueron facilitados de forma física.
- Se dieron dificultades para llevar a cabo la encuesta, debido a que en los horarios que fuimos había escasa afluencia de personas, por ello se debió viajar durante una semana, tanto mañana y tarde, esto ocasionó un mayor gasto por los costos del pasaje y almuerzo.
- Se generó confusión por parte de los empleados, al momento de contestar la encuesta, ya que asociaron los aspectos de la Clínica Asistencial con los de la Organización no Gubernamental, Club de Leones.

3.12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.12.1. Conclusiones

1. En la actualidad la Clínica Asistencial Club de Leones carece de un modelo administrativo que facilite y optimice las actividades diarias que realizan los empleados para brindar una atención de calidad.
2. Actualmente la entidad no posee una filosofía propiamente definida para que los empleados se puedan identificar con ésta y sea reflejado en la atención brindada a los pacientes.
3. En la institución no se poseen manuales administrativos que sirvan como medios de comunicación y coordinación de la información de la entidad para ser eficientes en las actividades que se desarrollan.
4. Es evidente que en la organización se debe fortalecer la fase de dirección para obtener una mejor comunicación, liderazgo, comunicación y supervisión con los empleados para que se sientan motivados.
5. En la Clínica Asistencial Club de Leones no se tiene una herramienta que sirva para evaluar a los empleados y/o aplicar medidas de acción correctivas para garantizar una buena atención a los usuarios.

3.12.2. Recomendaciones

1. Proponer un modelo Administrativo para lograr la eficiencia en las actividades diarias que desempeñan los empleados.
2. Diseñar una filosofía propia en la Clínica Asistencial Club de Leones para que los empleados se identifiquen con la institución y los pacientes puedan conocer la razón de ser de la organización y el compromiso con la sociedad.
3. Elaborar manuales administrativos donde se detalle el procedimiento de atención al paciente, se comunique la información de la organización al nuevo empleado, se describa las actividades generales y específicas de cada puesto de trabajo evitando así la dualidad de funciones.
4. Desarrollar sugerencias para mejorar la fase de dirección en la institución, en los elementos de comunicación, supervisión, liderazgo y motivación para que los empleados cumplan las actividades asignadas de manera óptima.
5. Realizar un manual para evaluar el desempeño de los trabajadores de la organización para garantizar la eficiencia en el desarrollo de las tareas y una atención de calidad a los pacientes.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. IMPORTANCIA

La propuesta de un Modelo Administrativo contribuirá a mejorar aspectos en los cuales actualmente la Clínica Asistencial presenta deficiencias, permitiendo disminuir amenazas y debilidades que impiden una correcta administración y potencializando fortalezas y oportunidades; además es una alternativa de solución a la problemática que afronta la institución, que permitirá a los empleados ser más eficientes en la prestación del servicio.

2. OBJETIVO

2.1. General

Diseñar un Modelo Administrativo para optimizar la eficiencia de los empleados de la Clínica Asistencial del Club de Leones, del Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador.

2.2. Específicos

- Proponer una filosofía propia a la Clínica Asistencial para que los empleados se sientan identificados.
- Elaborar manuales administrativos para facilitar el proceso de inducción del personal.
- Diseñar instrumentos de comunicación formales que permitan transmitir información dentro de la entidad.
- Desarrollar herramientas de control que contribuyan en la verificación de los resultados, si están de acuerdo con lo planeado.

3. PLANEACIÓN

3.1. Filosofía

3.1.1. Misión

La misión es un elemento importante, ya que es la razón de ser de la institución, además expresa a quien se encaminan los esfuerzos en la prestación del servicio y compromiso de los empleados.

Por lo tanto la propuesta es:

Brindar asistencia médica con los más altos estándares de calidad, para satisfacer las necesidades de salud de la población de escasos recursos del municipio de Mejicanos, dotado de un personal competente y comprometido para servir a los demás.

3.1.2. Visión

Como equipo se dará una propuesta de lo que la institución pretende ser, para que esta pueda ser aplicada y de esa manera alcanzar los objetivos. Por lo que a continuación se propone:

Llegar a ser la mejor institución de salud, sin fines de lucro, en el municipio de Mejicanos, aportando calidad, confianza y seguridad en nuestros servicios. Además queremos estar al alcance de toda la población.

3.1.3. Valores

Permiten orientar el comportamiento de los empleados dentro de las instalaciones de la institución, se deben considerar los siguientes valores:

Trabajo en Equipo: Sumar talentos y esfuerzos. Facilitar las labores y actividades de los médicos para restaurar la salud de los pacientes. Compartir, ayudar, enseñar y escuchar a nuestros compañeros.

Ética: Sostenemos una conducta transparente, honesta y preocupada por la dignidad de todas las personas con las que interactuamos.

Responsabilidad: Cumplir debidamente las actividades o tareas y asumir las consecuencias de las decisiones, actos u omisiones.

3.2. Objetivos

- Mantener un alto grado de satisfacción de los clientes.
- Cumplir con las especificaciones del servicio para brindar una atención de calidad.
- Formar personal profesional, competente y comprometido que trabaje en equipo, en un buen ambiente de trabajo.
- Incrementar los ingresos de la Clínica Asistencial para que esta pueda ser auto sostenible.

3.3. Presupuestos

Con el propósito de la planeación eficiente en todas las áreas de la Clínica asistencial, es necesario que esta posea recursos para cubrir las necesidades que se tenga.

Debido a que la institución se rige por la ley de las asociaciones sin fines de lucro, donde en su artículo 35 dice: La administración del patrimonio de las asociaciones y fundaciones estará confiada a los organismos de dirección que establezcan sus estatutos, en los términos señalados en éstos y en la presente ley. Por lo tanto en la institución es facultad de la dirección elegir quien hará su presupuesto. Actualmente la Clínica tiene delegado como responsable el contador de la Organización No Gubernamental, Club de Leones.

3.4. Normas

A continuación se detalla las normas propuestas para la Clínica Asistencial del Club de Leones ya que actualmente carecen de esta herramienta formal.

- Cumplir con la jornada laboral previamente establecida.
- No se permite alimentos en el desarrollo de la jornada de trabajo.
- El trabajador es responsable del material y del equipo asignado, en caso de extravío, daño o mal uso se procederá a realizar descuento de planilla para la reposición de estos.
- Únicamente el Director de la Clínica Asistencial puede otorgar permisos en casos de ausencias o llegadas tardías.

- Mantener el orden debido de su puesto de trabajo.
- Se prohíbe el abandono del puesto trabajo sin causa justificada o sin previo aviso.
- Evitar confrontaciones con sus compañeros de trabajo para mantener un buen ambiente laboral.
- No se permite presentarse a laborar bajo los efectos del alcohol u otras sustancias tóxicas.
- Brindar una atención de calidad a los pacientes de la institución.
- Cumplir con los compromisos adquiridos con los pacientes en las actividades de la entidad.

4. ORGANIZACIÓN

Es de importancia que la Clínica Asistencial del Club de Leones cuente con una estructura organizativa establecida, donde se especifique con claridad las relaciones de mando y responsabilidad de cada área de trabajo.

4.1. Organigrama

La Clínica Asistencial del Club de Leones, no cuenta con un organigrama definido, por lo tanto no posee una base para la propuesta, por lo cual el equipo de investigación será el encargado de elaborarlo.

La propuesta de organigrama elaborada contiene los siguientes nuevos puestos de trabajo:

A corto plazo:

1. **Secretaria:** Es necesario contar con una persona que atienda en recepción, que las actividades que realice estén acorde al puesto de trabajo para evitar demoras al momento de dar la bienvenida al paciente. Además sea asistente del Director

cuando este lo solicite y desarrolle otras actividades establecidas en el manual de descripción de puestos (Ver anexo N° 6).

2. **Coordinador servicios médicos:** La institución debe contar con una persona que supervise las actividades de los doctores de todas las especialidades, con la finalidad de reportar cualquier problema al Director, resolver los conflictos, planificar y cumplir con las actividades mencionadas en el manual de descripción de puestos (Ver anexo N° 6), con la finalidad de brindar una atención eficaz y eficiente a los pacientes.
3. **Coordinador de servicios auxiliares:** Contar con una persona encargada en la Unidad de Servicios Auxiliares facilita: la supervisión del personal, el control de los insumos, materiales, aparatos o medicamentos que ingresan, permanecen o salen de la organización, y otras actividades afines al cargo establecidas en el manual de descripción de puestos (Ver anexo N° 6) .

Por falta de recursos financieros en la Clínica Asistencial los puestos de coordinador de Servicios médicos y de Servicios Auxiliares, estarán a cargo de empleados que trabajan en la entidad (Se propone para Servicios Auxiliares: médico de medicina general y para Servicios Auxiliares: Enfermera), Junta Directiva aprobará según crea conveniente o elegirá al personal más capacitado para ejercer el cargo, estos cambios serán a corto plazo, con la finalidad de aplicar la supervisión a los empleados y brindar un servicio eficiente. A largo plazo se recomienda contratar al personal correspondiente para cada puesto.

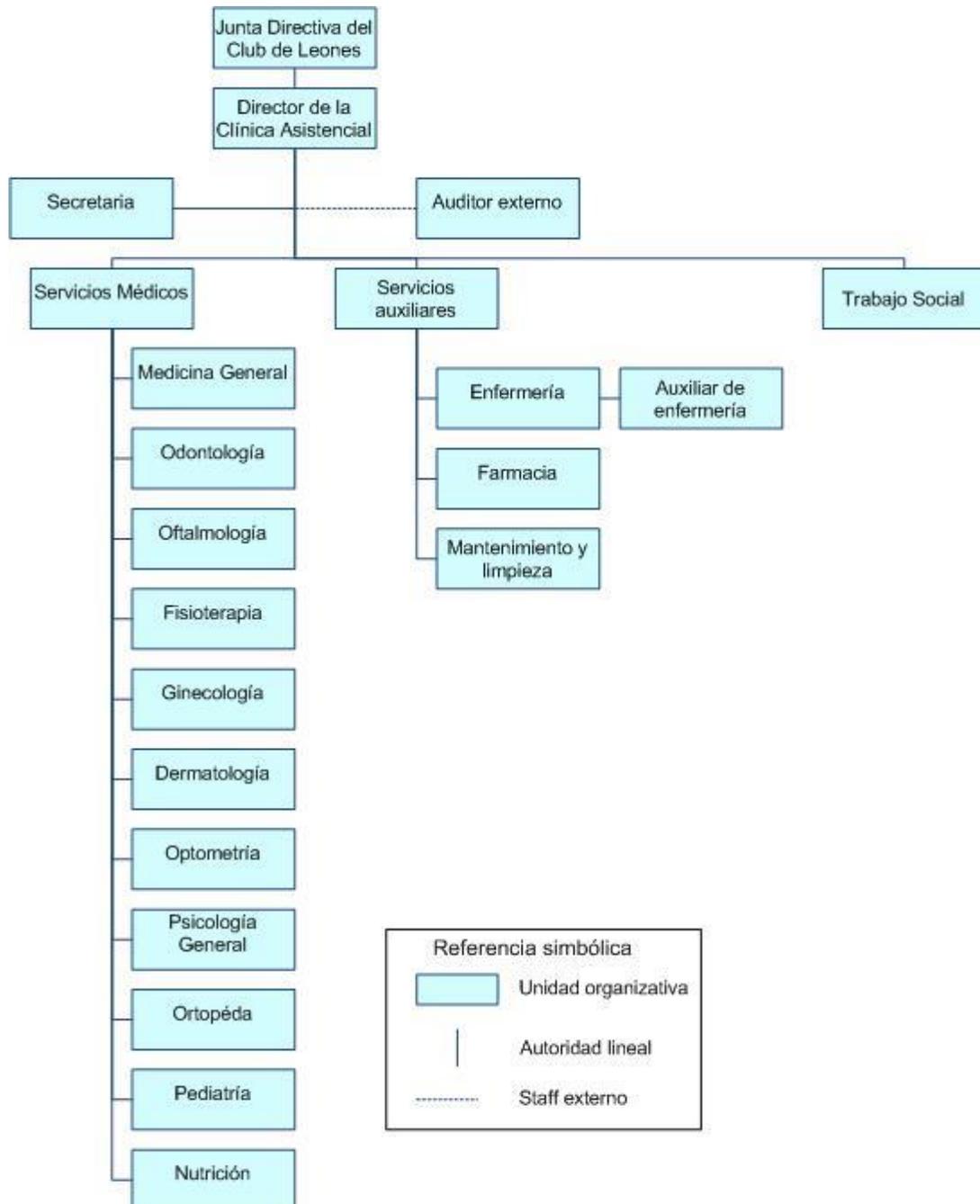
A largo plazo:

1. **Auxiliar de enfermería:** Los planes de la entidad a futuro son: Crecer y desarrollarse como la más grande institución de salud sin fines de lucro, en el Municipio de Mejicanos, por lo tanto será más la afluencia de personas, por lo que es necesario que haya una persona que sea la asistente de la enfermera en la recogida de los datos termométricos, peso, estatura, entre otras actividades mencionadas en el manual de descripción de puestos (Ver anexo N° 6).

2. **Encargado/a de atender la farmacia:** La institución debe contar con un encargado de la farmacia que atienda las recetas de los pacientes. Además que elabore y actualice un registro de las entradas, salidas y existencias de los medicamentos e insumos, verifique la caducidad entre otras tareas inherentes al cargo, establecidas en el manual de descripción de puestos (Ver anexo N° 6).
3. **Encargado/a de trabajo social:** Los usuarios y no usuarios que visitan la Clínica Asistencial deben conocer todas las áreas de servicio que se brindan, para recibir esta información debe existir un encargado o encargada en este puesto, que además desarrolle otras actividades afines al cargo mencionadas en el manual de descripción de puestos (Ver anexo N° 6).
4. **Médico nutricionista:** Para prestar un servicio completo a los pacientes es necesario un especialista en nutrición y así evitar hacer referencias a otras instituciones. Las actividades correspondientes a realizar se mencionan en el manual de descripción de puestos (Ver anexo N° 6).

En la Clínica Asistencial se cuenta con el equipo a utilizar para cada nuevo puesto de trabajo. El cual se menciona a continuación: Cubículo (No se modificará la infraestructura de la institución, se utilizaran los que ocupan espacio ocioso), escritorio, sillas, papelería para llenado de historial médico o reportes.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES



Elaborado por: Equipo de investigación

Autoriza: Junta Directiva del Club de Leones

Fecha: Noviembre 2017

4.1.1. Niveles jerárquicos

1. Nivel de dirección

Es el nivel donde se toman las decisiones de la entidad, se administra adecuadamente los recursos disponibles, a través de la planeación estratégica, organización, dirección y control. Está constituido por el Director de la Clínica Asistencial. (Ver anexo N° 6)

2. Nivel administrativo

Son los encargados de dirigir, supervisar el personal a cargo ó realizar actividades administrativas. Está constituido por el coordinador de servicios médicos, coordinador de servicios auxiliares, secretaria, auditor y trabajador/a social, cuyas tareas a realizar se especifican en el manual de descripción de puestos (Ver anexo N° 6).

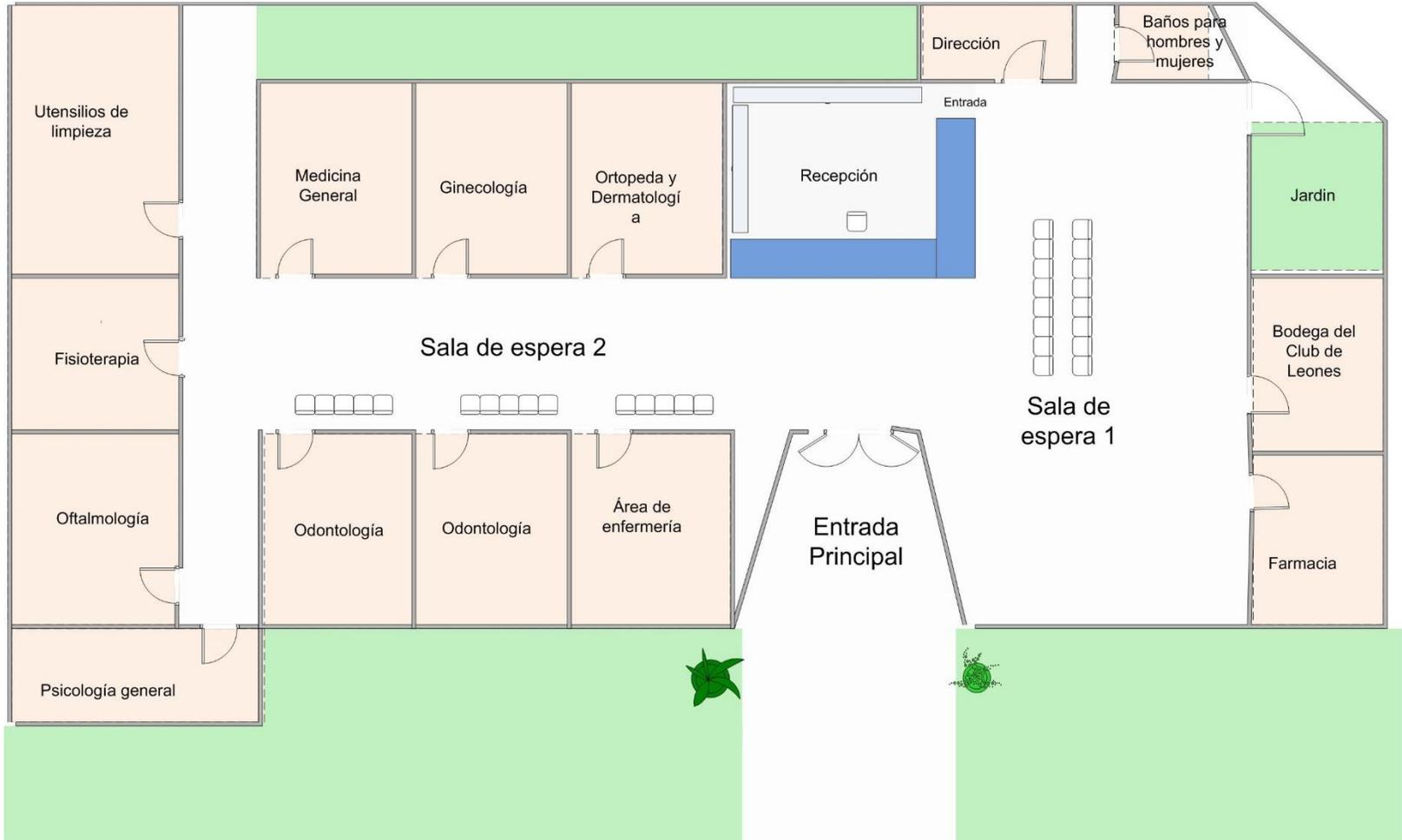
3. Nivel operativo

Este nivel lo conforman todos los médicos, auxiliar de enfermería, encargado/a de farmacia (las actividades a desempeñar se mencionan en el manual de descripción de puestos (Ver anexo N° 6) y encargado/a de limpieza, son los que brindan el servicio a los pacientes que acuden a consultas, citas o emergencias.

Los nuevos puestos de trabajo tendrán la siguiente ubicación dentro de la institución:

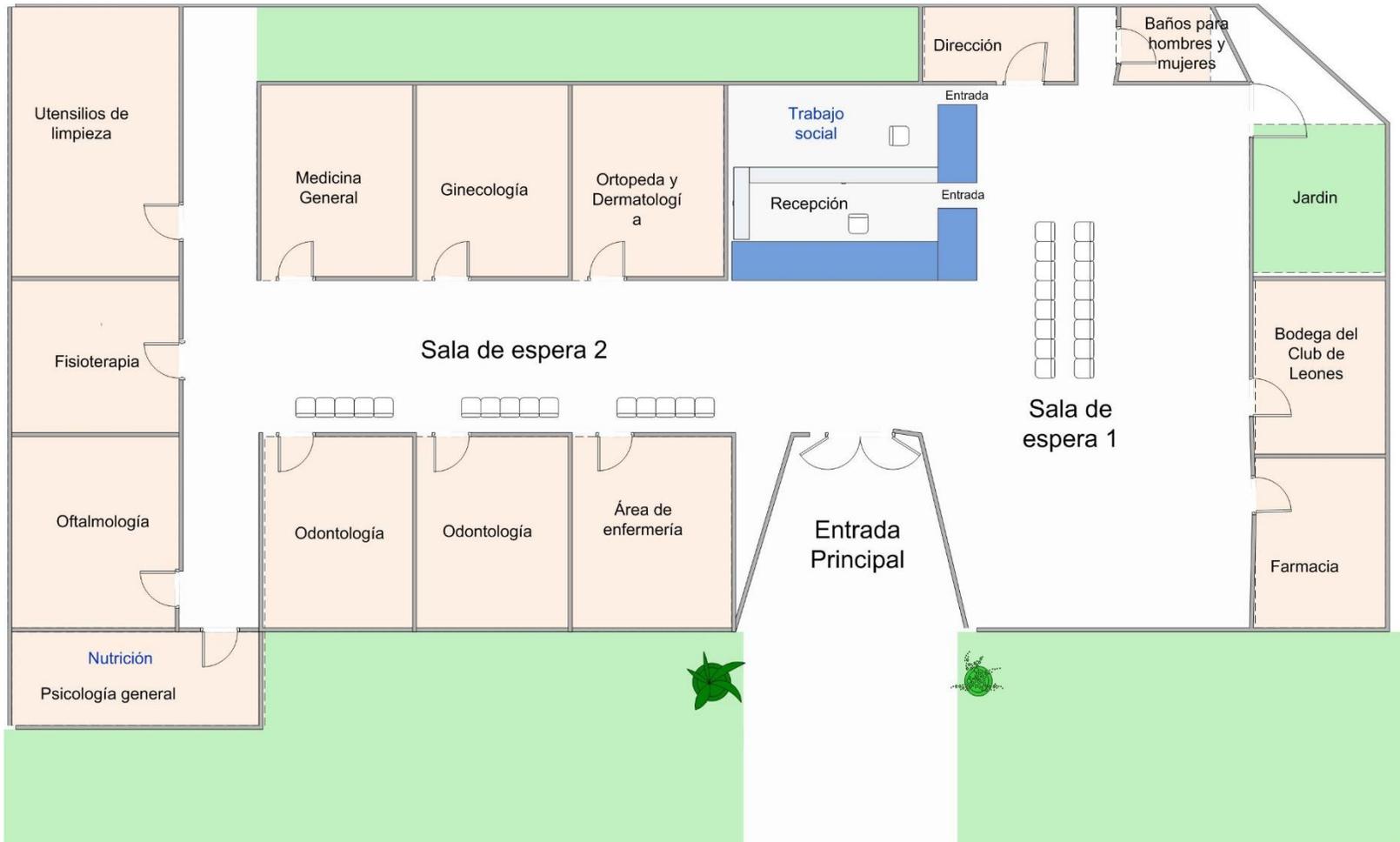
En los puestos de trabajo de coordinador, se utilizará el respectivo cubículo, donde actualmente labora el empleado. El Puesto de secretaria ocupará el lugar en recepción y el puesto de enfermera y auxiliar de enfermera en el area de enfermería, que actualmente pocas veces se utiliza. El encargado de trabajo social compartirá el espacio con la secretaria. Y el médico nutricionista ocupará el cubículo de psicología general que se encuentra disponible en el turno mañana 8:00am-12:00pm.

Distribución actual de la Clínica Asistencial del Club de Leones del municipio de Mejicanos



Elaborado por: Equipo de investigación

Distribución propuesta de la Clínica Asistencial del Club de Leones del municipio de Mejicanos



Elaborado por: Equipo de investigación

El horario de trabajo actual y propuesto para los doctores de la Clinica Asistencial es el siguiente:

ESPECIALIDAD	DÍA					
	LUNES	MARTES	MIERC.	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
Medicina General	Mañana: 8:00 am – 12:00 pm Tarde: 2:00 pm – 5:00 pm					Mañana: 8:00 am – 12:00 pm
Odontología	Mañana: 8:00 am – 12:00 pm					
Oftalmología	Mañana: 8:00 am – 12:00 pm		Mañana: 8:00 am – 12:00 pm		Mañana: 8:00 am – 12:00 pm	
Fisioterapia	Mañana: 8:00 am – 12:00 pm					
Ginecología	Tarde: 2:00pm- 5:00pm		Tarde: 2:00pm- 5:00pm		Tarde: 2:00pm-5:00pm	
Dermatología			Mañana 4 horas			
Optometría		Mañana: 8:00 am – 12:00 pm		Mañana: 8:00 am – 12:00 pm		
Psicología general	Tarde: 2:00pm-5:00pm					
Ortopeda	Mañana: 8:00 am – 12:00 pm Tarde: 2:00 pm – 5:00 pm					
Pediatría		Mañana: 8:00 am – 12:00 pm		Mañana: 8:00 am – 12:00 pm		
Nutrición (Propuesta)	Mañana: 8:00pm-12:00pm					

Los nuevos puestos de trabajo, secretaria, auxiliar de enfermera, encargado de farmacia, coordinadores y trabajo social, laboraran en horarios mañana y tarde, o según apruebe Junta Directiva del Club de Leones.

4.2. Manual de Bienvenida propuesto

Para que el nuevo empleado tenga una adecuada inducción acerca de: la historia, filosofía de la institución, servicios que brinda, estructura orgánica, prestaciones legales y extralegales, así como también las obligaciones que debe cumplir la entidad y las que debe cumplir como empleado, es necesario que a cada trabajador se le proporcione un manual de bienvenida, después de la contratación.

Como equipo de investigación se propone el manual de bienvenida siguiente:



MANUAL DE BIENVENIDA

CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES



INTRODUCCIÓN

El presente manual de bienvenida ha sido elaborado pensando en ti que te integras al equipo de trabajo de nuestra querida institución.

Tiene la finalidad de que conozcas la organización a la que ahora perteneces. Asimismo, poseas las bases para un adecuado desempeño de tu trabajo y con ello, te adaptes e identifiques mucho más con la Clínica Asistencial.

Desde ahora y durante tu estancia, adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones, gozar de los beneficios como colaborador y desarrollar tu máximo esfuerzo para que, junto al que se hace en la entidad, logremos un eficiente desempeño de nuestras actividades y objetivos institucionales y personales.

Siéntete a gusto y entusiasta porque ya formas parte de la Clínica Asistencial del Club de Leones. Te pedimos leas con atención y por completo el presente manual que constituye tu primera capacitación.

¡¡¡BIENVENIDO/A!!!



OBJETIVOS DEL MANUAL

GENERAL

- Proporcionar a la Clínica Asistencial del Club de Leones una herramienta administrativa que facilite la inducción del nuevo personal y que los oriente tanto en las generalidades de la institución como en las actividades laborales a desarrollar.

ESPECÍFICOS

- Brindar información a los empleados sobre la filosofía organizacional.
- Dar a conocer cuáles son los servicios, prestaciones legales y adicionales a la ley, que presta la entidad.
- Facilitar al personal un documento que los oriente en el proceso de inducción, para una mejor adaptación.

POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN

- Este manual deberá ser aprobado por la junta directiva del Club de Leones para su posterior implementación.
- Este manual debe darse a conocer al nuevo empleado, antes de cualquier otra herramienta administrativa.
- El proceso de inducción inicia después de la etapa de contratación.
- Debe actualizarse periódicamente debido a cambios en la institución

FORMA DE USO

- Hacer del conocimiento del personal de la empresa la existencia del Manual de Bienvenida.
- Facilitar una copia al nuevo empleado contratado, para que tenga conocimiento general de la institución.
- Cualquier duda o pregunta sobre el manual de bienvenida, hacerla saber al Director de la Clínica Asistencial.
- El director de la entidad debe conocer el manual para su correcta y oportuna utilización.



CARTA DE BIENVENIDA

La Clínica Asistencial del Club de Leones y todo el personal que en ella labora, te da la más cordial bienvenida y te felicitamos porque ya formas parte del equipo de trabajo de nuestra querida empresa, en la cual deseamos te sienta muy a gusto.

En nuestra institución antes de ser un trabajador eres una persona que cumple un papel particular e importante, por lo que nos alegra contar con tu aporte y conocimientos tanto a nivel profesional y personal, los cuales, igualmente, buscamos acrecentar. Agradecemos la confianza que has depositado en nosotros en este esfuerzo compartido para el logro de nuestros objetivos y los tuyos, y así avanzar juntos hacia un mismo ideal.

Gracias por estar con nosotros, estamos seguros que tu estancia en la organización será una grata y enriquecedora experiencia. Si tienes alguna inquietud no dudes en hacérsela saber porque todos formamos un equipo de trabajo y estamos para ayudarnos mutuamente.

F: _____

Director de la Clínica Asistencial
Del Club de Leones

¡BIENVENIDO!



NUESTRA HISTORIA

La Clínica Asistencial nació el 30 de abril de 1992, en la administración de la junta directiva del Club, período 1992-1993.

Su construcción se inició después de haberse elaborado un estudio socioeconómico en el Municipio en el cual se buscaba conocer la necesidad prioritaria que tenía la población, se concluyó que el problema que más adolecía era en el área de la salud, la falta de una Clínica. Es así como la alcaldía de Mejicanos otorga en comodato por 100 años un predio para la construcción de la clínica, sin pagar ningún tipo de impuesto.

Se inicia el diseño la construcción y equipamiento del inmueble, con un millón de colones, donados por el gobierno y entregados al Ingeniero Civil, encargado de la construcción.

Se inició atendiendo tres áreas básicas de la salud: Medicina general, Odontología y Oftalmología.





FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL



MISIÓN

Brindar asistencia médica con los más altos estándares de calidad, para satisfacer las necesidades de salud de la población de escasos recursos del municipio de Mejicanos, dotado de un personal competente y comprometido para servir a los demás.

VISIÓN

Llegar a ser la mejor institución de salud, sin fines de lucro, en el municipio de Mejicanos, aportando calidad, confianza y seguridad en nuestros servicios. Además queremos estar al alcance de toda la población.

VALORES

- **Trabajo en Equipo**

Sumar talentos y esfuerzos. Facilitar las labores y actividades de los médicos para restaurar la salud de los pacientes. Compartir, ayudar, enseñar y escuchar a nuestros compañeros.

- **Ética**

Sostenemos una conducta transparente, honesta y preocupada por la dignidad de todas las personas con las que interactuamos.

- **Responsabilidad**

Cumplir debidamente las actividades o tareas y asumir las consecuencias de las decisiones, actos u omisiones.

MAPA DE UBICACIÓN GEOGRÁFICA



DIRECCIÓN

La Clínica Asistencial del Club de Leones está situada en la Urbanización María Auxiliadora, Calle Los Abetos, municipio de Mejicanos, San Salvador.

NUESTROS SERVICIOS

Medicina General: Diagnóstico de diferentes enfermedades para su posterior tratamiento o referencia médica a área especializada.

Oftalmología: Evaluación, diagnóstico y tratamiento de enfermedades visuales.

Odontología: Limpieza dental, extracciones, rellenos, endodoncias, etc.

Pediatría: Interesados en el crecimiento y el desarrollo de los niños hasta la adolescencia, así como del tratamiento de sus enfermedades.





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.

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.

Psicología General: Para complementar el servicio médico que ofrece la clínica, la institución cuenta con un psicólogo que se encarga de enfermedades que afectan la salud mental de las personas.

Ortopedia: Todo lo relacionado con problemas o enfermedades en la estructura ósea.

Fisioterapia: Es un servicio médico relacionado con la rehabilitación de los pacientes con post parálisis, quebradura, entre otros.

Optometría: Graduación o medición del índice de percepción visual y de los defectos de la vista y cálculo de las lentes para corregir o prevenir dichos defectos

Psicología general: Especialidad en la salud mental que estudia el comportamiento o la conducta de las personas, se trabaja en terapias y en tratamientos en la salud emocional.

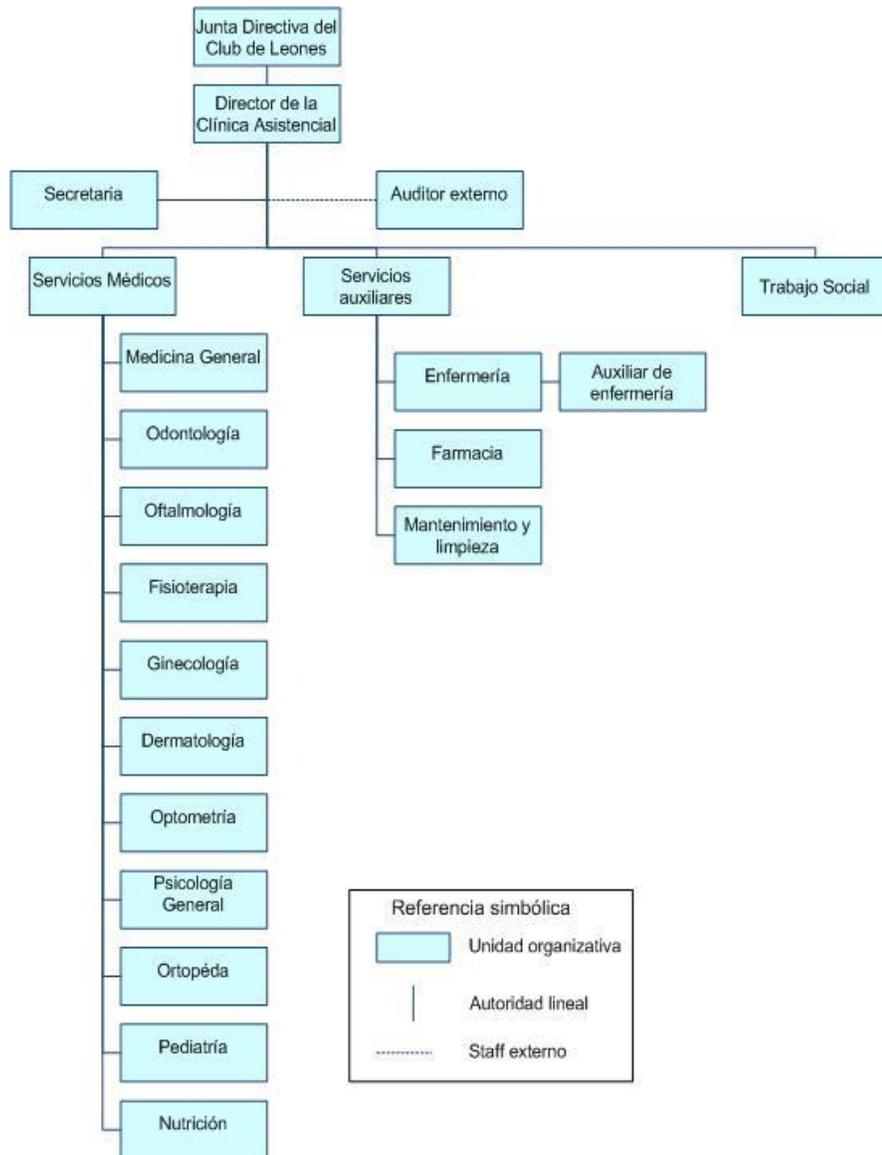
Nutrición: Tratamiento nutricional de enfermedades, como: diabetes, malnutrición, insuficiencia renal, obesidad, entre otras enfermedades, previniendo patologías mediante la respectiva alimentación, adecuándolo a cada persona según su situación fisiológica, como embarazo, lactancia, deporte, entre otros.



ORGANIGRAMA

El patrimonio más valioso que constituye a nuestra institución es el grupo humano que lo integra, por su indispensable aportación dentro de su área de trabajo. Al final todos somos un gran equipo que trabaja para el cumplimiento de nuestros objetivos, la satisfacción de nuestros clientes y socios. Nuestro organigrama es el siguiente:

ORGANIGRAMA PROPUESTO A LA CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES



Elaborado por: Equipo de investigación
Autoriza: Junta Directiva del Club de Leones
Fecha: Noviembre 2017



PRESTACIONES LEGALES



Como trabajador tienes derechos y beneficios al integrarte como colaborador de la Clínica Asistencial.

- **Sueldos**

Como trabajador tienes derecho a recibir una retribución por los servicios prestados. La cantidad, forma de pago, fecha y el lugar será como esté estipulado en el contrato de trabajo aprobado por Junta Directiva del Club de Leones.

- **Vacaciones**

Los empleados tienen derecho a vacaciones después de un año de trabajo continuo en la institución, será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

- **Aguinaldo**

Los trabajadores que cumplan un año de servicio recibirán el pago completo de la prima en concepto de aguinaldo. El cual se calculará de la siguiente forma: para quien tuviere un año y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días; para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicios, la prestación equivalente al salario de quince días; para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

- **Seguro social**

Es un beneficio económico a favor de los colaboradores que se retiren o se jubilen en los términos que establece la Ley. La organización aporta 3.25% de tu sueldo.

- **AFP (Administración de Fondos de Pensiones) :**

Es un beneficio económico a favor de los colaboradores que se retiren o se jubilen en los términos que establece la Ley. La empresa aporta el 7.75% de tu sueldo a este fondo para tu retiro.



- **Prestaciones por maternidad**

Como empleada tienes el derecho a descanso por maternidad, 4 meses de licencia, se tomarán obligatoriamente después del parto; y además se pagará anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia.

PRESTACIONES ADICIONALES A LAS DE LEY

INCENTIVOS NO MONETARIOS

- **Trabajador del mes**

Es un reconocimiento escrito que se hace a los empleados por ser sobresaliente en el cumplimiento de sus funciones.

- **Sano esparcimiento para empleados y familia**

Convivios entre compañeros de trabajo y sus familias en actividades culturales diversas como: conciertos, visitas a museos, visitas a lugares arqueológicos, etcétera.

- **Fiestas infantiles**

Fiesta de fin de año para los hijos e hijas de los empleados de la institución, haciendo entrega de juguetes y quiebra de piñatas.

- **Celebración de días festivos:**

Celebración del día de las madres: 10 de mayo

Celebración día del padre: 17 de junio

Celebración día del Doctor: 14 de julio

Celebración día de la enfermera: 15 de mayo

Celebración del día de la secretaria: 26 de abril



- **Celebración cumpleaños del mes**

Fiesta especial para los trabajadores de la institución que celebran su natalicio en determinado mes.

- **Celebración de fin de año (Cena navideña)**

Fiesta para todos los empleados de la entidad, para despedir el año viejo, y recibir el año nuevo como un solo equipo de trabajo.

INCENTIVOS MONETARIOS

- **Ayuda económica por nacimiento de un hijo/a, por boda o defunción familiar.**

Es un incentivo extralegal que se le otorga a los empleados de la institución, consiste en otorgar una colaboración económica, canasta con productos para el/la bebé, cena con gastos pagados para la pareja, una tarjeta de supermercado, etc.

- **Regalos para cumpleaños**

Es un reconocimiento que se hace al trabajador, por agradecimiento de sus servicios prestados, se hace a través de descuentos en tiendas de ropa, zapatos o restaurantes; pases para ir al cine, vales de comida, entre otros.



OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR



- Desempeñar las actividades correspondientes al cargo de manera eficaz y eficiente.
- Obedecer las instrucciones que reciban por parte del Director de la Clínica Asistencial o Coordinador de la Unidad.
- Guardar reserva de los secretos de la institución o de los pacientes atendidos, de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo.
- Mantener una buena conducta dentro de las instalaciones de la entidad.
- Cuidar y conservar en buen estado los insumos, mobiliario y equipo de trabajo.
- En caso de ausencia presentar los comprobantes correspondientes a su mando inmediato superior.



OBLIGACIONES DE LA ORGANIZACIÓN

- Pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos.
- Dar aviso inmediato al personal en caso de no realizar pagos de salario.
- Pagar al empleado una indemnización en caso de despido injustificado.
- Proporcionar al trabajador los insumos, materiales y equipo necesarios para cumplir con las actividades requeridas.
- Proporcionar lugar seguro, ventilado y limpio para bienestar del trabajador.
- No maltratar de obra o palabra a los empleados.
- Conceder permiso requerido, por el trabajador. (El total de días que Junta Directiva haya estimado).
- Para cumplir las obligaciones que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo y código de trabajo.

4.3. Manual de descripción de puestos propuesto

La implementación de esta herramienta administrativa para la Clínica asistencial Club de Leones, es importante para que el nuevo y antiguo empleado desarrolle sus tareas diarias de acuerdo a su puesto de trabajo y su formación profesional. Es por ello que la elaboración de este instrumento permitirá a la institución tener un mayor orden en las actividades que desempeñan (Ver anexo N° 6).

4.4. Manual de procedimientos propuesto

Para que las actividades en la Clínica Asistencial se desarrollen de forma eficiente, es necesario desarrollar el manual de procedimientos, para que se determine la secuencia de pasos que el paciente llevará a cabo al momento que asista a su consulta, por lo cual como equipo de trabajo se propone esta herramienta operativa administrativa.

Introducción

A continuación se presenta el manual de procedimientos el cual tiene como finalidad dirigir las principales actividades que el paciente realiza al momento que pasa consulta en la Clínica Asistencial Club de Leones, detallando los pasos en orden cronológico que disminuya los tiempo de atención siendo más eficaces en el servicio que se le presta al usuario dándole una atención de calidad desde que entra a las instalaciones de la institución hasta que finaliza el proceso de su consulta.

Objetivos

General

- Proporcionar un nuevo proceso con las actividades que realiza el paciente al momento de pasar consulta que permita brindarle un servicio más eficiente.

Específicos

- Mejorar el proceso de atención de los pacientes, reduciendo tiempo y agilizando el trabajo
- Establecer las actividades o responsabilidad que cada empleado debe realizar en su área de trabajo.

Políticas de uso

- Se realizará una evaluación de las actividades que se realizan en cada área al menos cada tres meses para poder actualizar procedimientos.
- La aprobación de este manual será por el Director de la Clínica Asistencial del Club de Leones de Mejicanos.
- Cada empleado contratado tendrá el conocimiento de esta herramienta para desarrollar las actividades de la mejor manera.
- No se podrá alterar el orden de las actividades ya establecidas a menos que el Director de la Clínica lo especifique en casos de emergencia o en casos que el amerite conveniente.

Simbología

	Inicio o término: Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las actividades que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto de control del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.

PROCEDIMIENTO: PACIENTE QUE PASA CONSULTA POR PRIMERA VEZ

Área responsable	N° de procedimientos	Descripción de las actividades
Paciente	1	Llega a sala de espera 1
Secretaria	2	Llama al paciente
	3	Verifica si posee archivo
	4	Pide documentos para elaborar expediente al paciente
	5	Toma datos para elaborar expediente
	6	Elabora expediente al paciente
Paciente	7	Se ordena según llegada en sala de espera 2 para preparación
	8	Se traslada al área de enfermería
Enfermera	9	Toma peso, estatura, temperatura y presión
Paciente	10	Se traslada a sala de espera 2
Enfermera	12	Pide expediente de paciente a Secretaria
	13	Entrega expediente al doctor
Médico	14	Llama al paciente
	16	Atiende al paciente
	17	Entrega recetas, exámenes, orden de inyecciones y cita a paciente
Paciente	18	Se traslada con secretaria a programación de cita, pago de consulta y medicina
Secretaria	19	Anota cita en registro interno
	20	Indica monto a pagar a paciente de consulta y medicina
Paciente	21	Paga consulta y medicamento
	22	Se traslada a farmacia con recetas a retirar medicamento
Encargado de Farmacia	23	Recibe recetas
	24	Explica a paciente dosis a tomar de medicamento
	25	Entrega medicamento al paciente
Paciente	26	Revisa medicamento
		Se retira

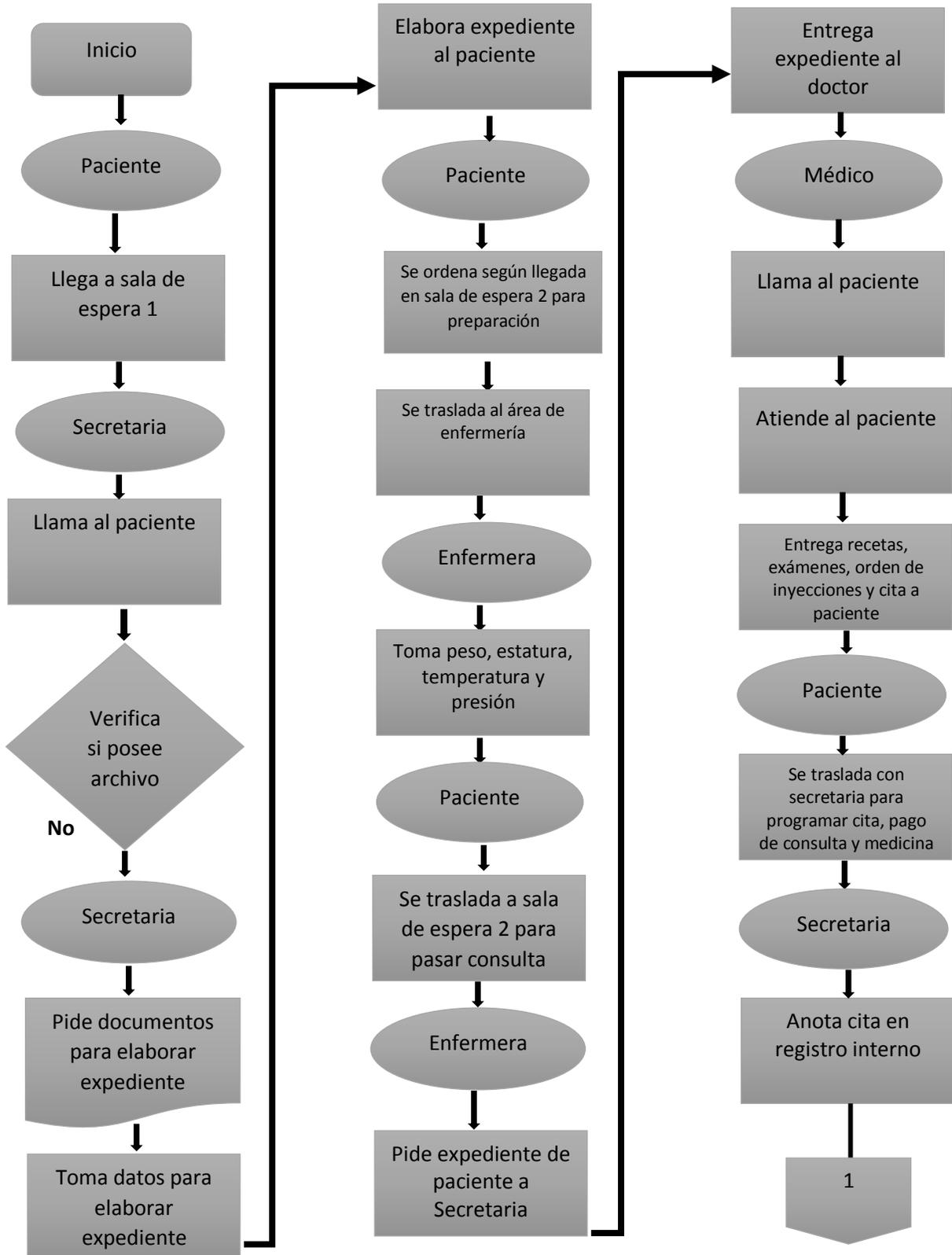
PROCEDIMIENTO: PACIENTE CON CITA MÉDICA

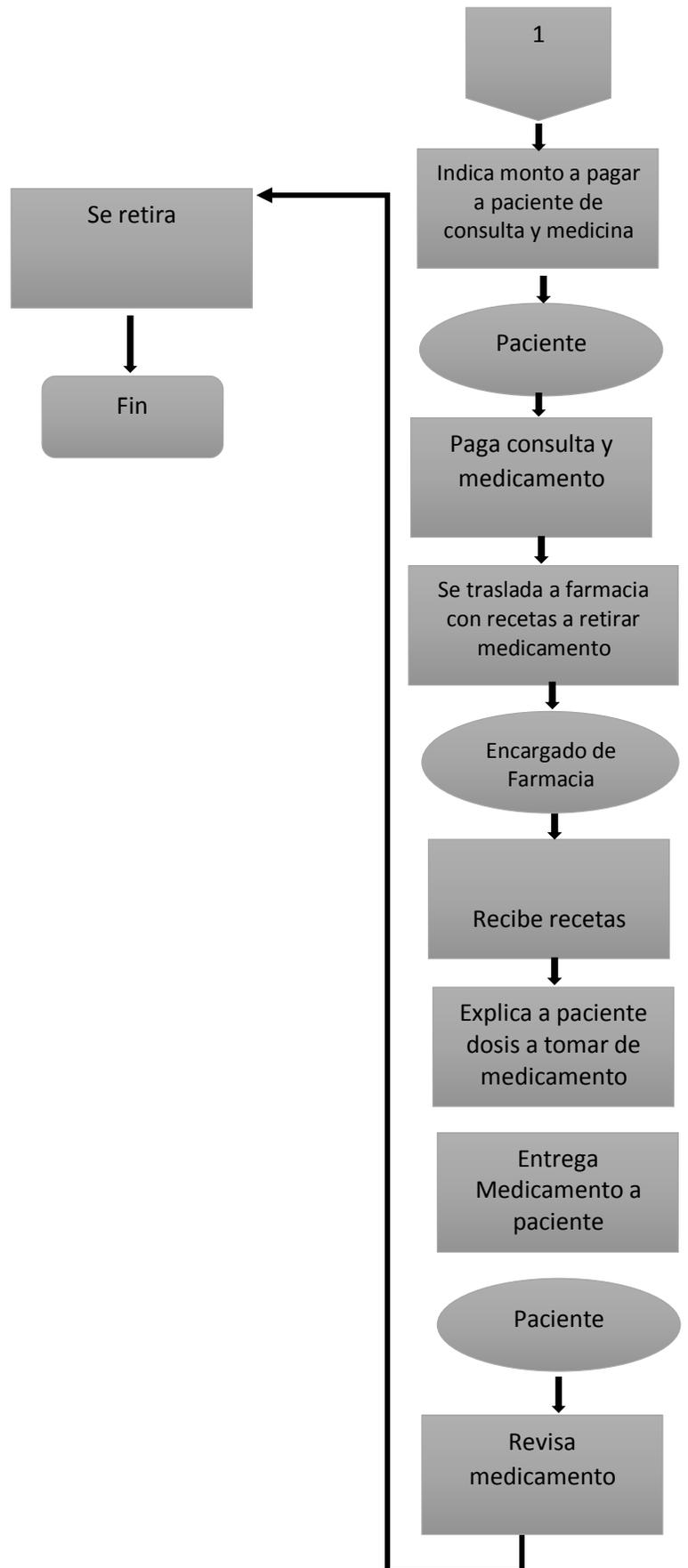
Área responsable	N° de procedimientos	Descripción de las actividades
Paciente	1	Llega a sala espera 1
Secretaria	2	Llama al paciente
Paciente	3	Paciente entrega contraseña de cita
Secretaria	4	Retira expediente de archivo
Paciente	5	Se ordena según llegada en sala 2 para preparación
	6	Se traslada al área de enfermería
Enfermera	7	Toma peso, estatura, temperatura y presión
Paciente	8	Se traslada a sala de espera 2
Enfermera	9	Pide expediente de paciente a secretaria
	10	Entrega expediente al médico
Médico	11	Llama al paciente
Médico	12	Atiende al paciente
	13	Entrega recetas, exámenes, cita, orden de inyecciones
Paciente	14	Se traslada con secretaria a programación de cita, pago de consulta y medicina
Secretaria	15	Anota cita en registro interno
	16	Indica monto a pagar a paciente de consulta y medicina
Paciente	17	Paga consulta y medicamento
	18	Se traslada a farmacia con recetas a retirar medicamento
Encargado de Farmacia	19	Recibe recetas
	20	Explica a paciente dosis a tomar de medicamento
	21	Entrega medicamento al paciente
Paciente	22	Revisa medicamento
	23	Se retira

PROCEDIMIENTO: PACIENTE SIN CITA MÉDICA

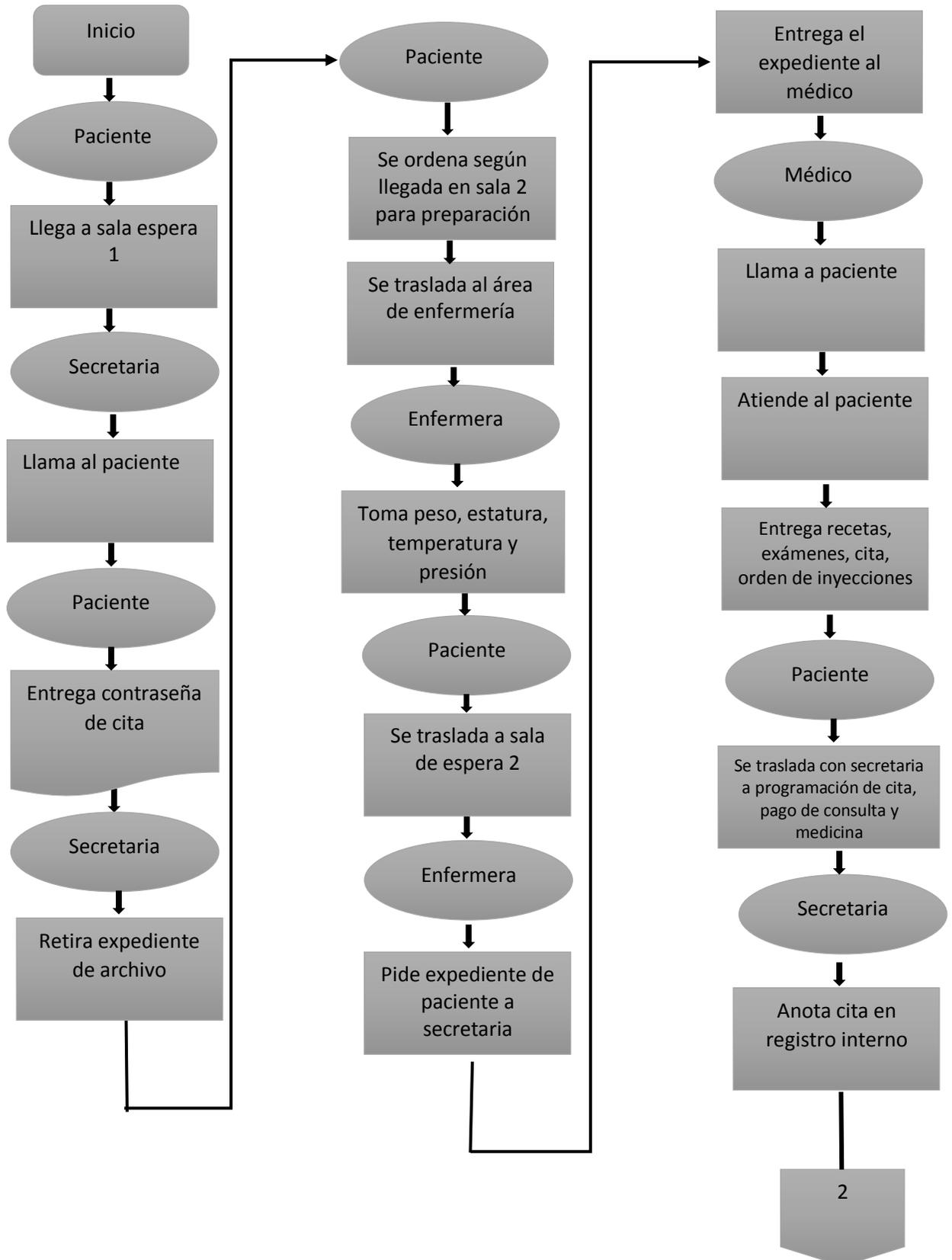
Área responsable	N° de procedimientos	Descripción de las actividades
Paciente	1	Llega a sala espera 1
Secretaria	2	Llama al paciente
	3	Consulta a paciente si posee cita
	4	Retira expediente de archivo
Paciente	5	Se ordena según llegada en sala 1 para preparación
	6	Se traslada al área de enfermería
Enfermera	7	Toma peso, estatura, temperatura y presión
Paciente	8	Se traslada a sala de espera 2
Enfermera	9	Pide expediente de paciente a secretaria
	10	Entrega expediente al doctor
Médico	11	Llama al paciente
Médico	12	Atiende al paciente
	13	Entrega recetas, exámenes, cita, orden de inyecciones
Paciente	14	Se traslada con secretaria a programación de cita, pago de consulta y medicina
Secretaria	15	Anota cita en registro interno
	16	Indica monto a pagar a paciente de consulta y medicina
Paciente	17	Paga consulta y medicamento
	18	Se traslada a farmacia con recetas a retirar medicamento
Encargado de Farmacia	19	Recibe recetas
	20	Explica a paciente dosis a tomar de medicamento
	21	Entrega medicamento al paciente
Paciente	22	Revisa Medicamento
	23	Se retira

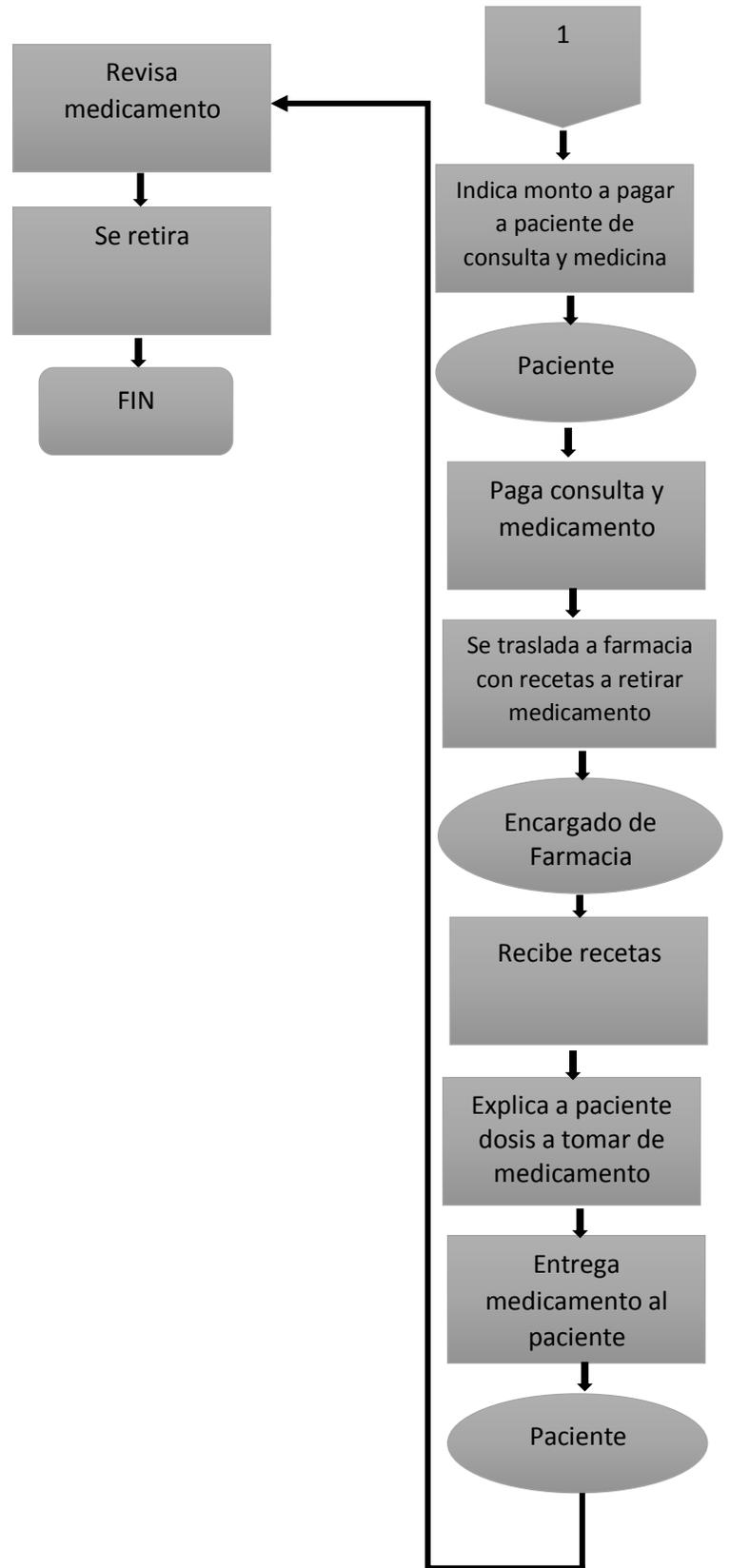
FLUJOGRAMA DE PACIENTES QUE PASAN CONSULTA POR PRIMERA VEZ.



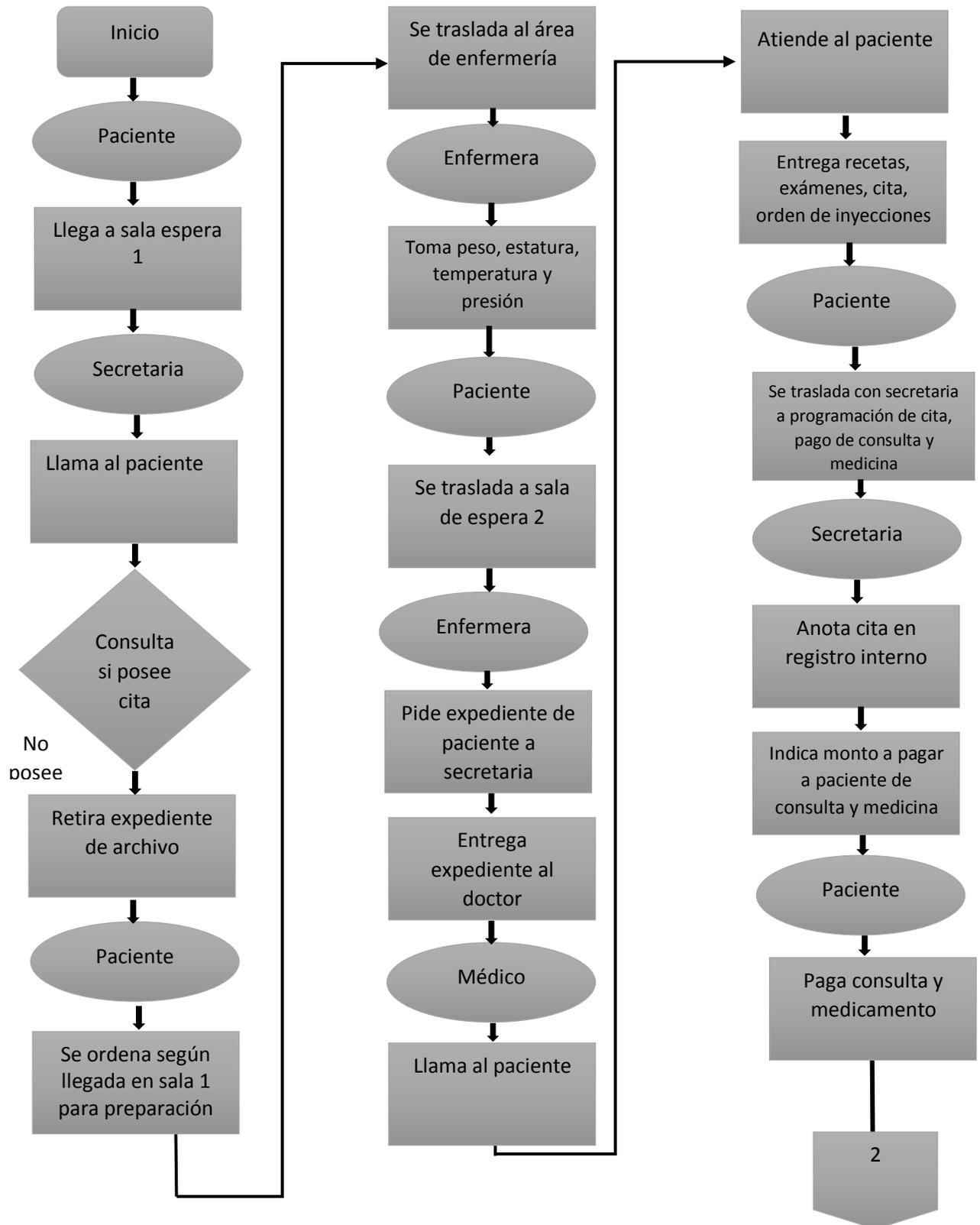


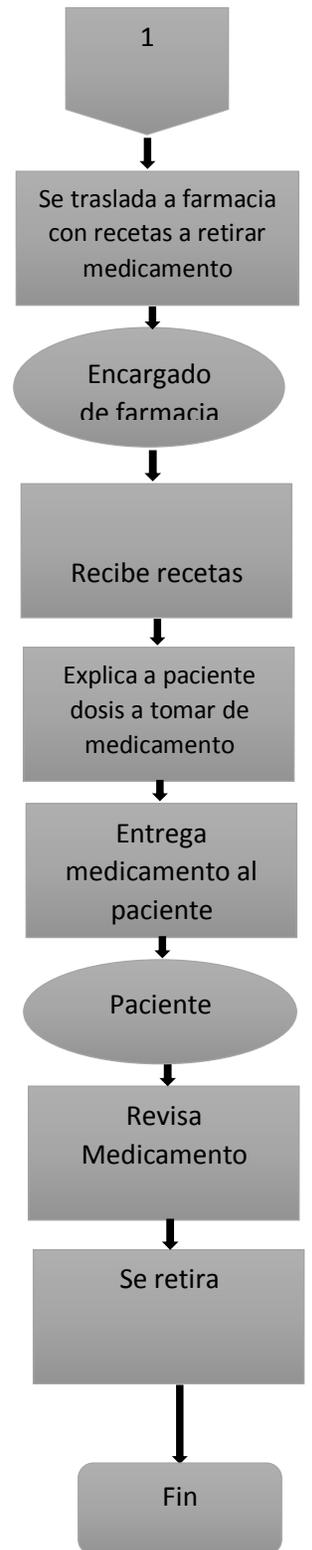
FLUJOGRAMA DE PACIENTES CON CITA MÉDICA





PACIENTES SIN CITA MÉDICA





5. DIRECCIÓN

5.1. Liderazgo

La persona que dirige la Clínica Asistencial debe tener el carácter de influir en el grupo de trabajo, que la aceptación sea voluntaria por parte de los empleados, el líder debe tener claridad de la misión, visión y objetivo de la institución y apasionar a sus colaboradores para el cumplimiento de los mismos, debe conocer y aplicar al máximo sus habilidades y destrezas para actuar con satisfacción en la realización de las actividades, contribuyendo a una eficiente prestación de servicios.

En la institución la mayoría de veces se ejerce el tipo de liderazgo democrático, por lo tanto es necesario dar sugerencias para que los trabajadores acaten las indicaciones de forma armoniosa, las cuales se proponen a continuación:

- El jefe es el responsable de prestar suficiente atención a todas las situaciones o problemas que se presenten en la organización. Dependiendo del tipo puede darlo a conocer y recibir sugerencias de solución, caso contrario debe ser atendida únicamente por el mismo.
- Debe conocer la personalidad y madurez de cada empleado, y saber mantener buenas relaciones tanto como con colaboradores expertos y también con colaboradores conflictivos.
- Poseer autodominio para dirigir a los demás
- Ser flexible y sensible ante las necesidades de los empleados.
- Fomentar la empatía, reforzar e identificar los valores de unidad, equidad, respeto, compañerismo y confianza.
- Cuidar el desarrollo de habilidades de los trabajadores.
- Motivar a que los resultados y los méritos se obtengan como equipo de trabajo, no de forma individual.

5.2. Comunicación

En la Clínica Asistencial del Club de Leones de Mejicanos según las encuestas y entrevistas realizadas la comunicación que se posee es únicamente oral y de forma informal, es decir que carecen de instrumentos que la faciliten, para que fluya con todos los empleados de la institución.

5.2.1. Importancia de la propuesta

En toda organización la comunicación juega un papel fundamental y es necesario que todas las instituciones adopten formas más formales para comunicarse, ya que se deben transmitir las ideas de forma eficiente y eficaz tanto con los empleados de la Clínica Asistencial así como también con los pacientes, es por ello que se deben adoptar mecanismos que ayuden a fortalecer este elemento.

5.2.2. Objetivo

Proponer herramientas que faciliten la comunicación en la institución para desarrollar las actividades de forma eficiente y alcanzar los objetivos de la organización.

5.2.3. Propuestas de comunicación

A continuación se presenta una serie de propuestas para que la institución pueda fortalecer la comunicación entre sus empleados:

- Desarrollar una reunión semanal con los empleados para saber los resultados que se han generado en los diferentes proyectos de la institución.
- Diseñar una cartelera informativa que contenga las actividades próximas a desarrollarse, fechas conmemorativas, cumpleaños del mes, empleado del mes, entre otras. (Ver anexo N° 7).
- Elaborar un Memorándum que permita transmitir la información a los empleados de las diferentes instrucciones generadas por el Director de la entidad, así como también de las próximas actividades y proyectos a desarrollar. (Ver anexo N° 8).
- Crear una campaña de divulgación sobre la filosofía de la Clínica Asistencial Club de Leones.

- Ubicar en un espacio visible de cada área de trabajo la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la institución para que se pueda tener un fácil acceso y conocimiento de estos aspectos filosóficos de la organización.
- Utilizar medios tecnológicos como correo electrónico y/o grupo de WhatsApp para convocar reuniones, información relevante de la clínica entre otras.

5.3. Motivación

Para un mejor desempeño de los empleados en la realización de las actividades, debe existir un grado de motivación que los incentive hacia el logro de objetivos institucionales. La motivación no estrictamente tiene que ser monetaria, puede ser que satisfaga una necesidad psicológica.

Por lo tanto los incentivos que se proponen son:

5.3.1. Incentivos no monetarios

- **Trabajador del mes**

Es un reconocimiento escrito que se hace a los empleados por ser sobresaliente en el cumplimiento de sus actividades, para elegirlo es necesaria una encuesta de satisfacción del paciente (ver pág. N° 111), estos calificaran a los trabajadores según su área de trabajo, el que más puntuación obtenga, se le hará un reconocimiento público (ver anexo N° 10) en el periódico mural dentro de la institución. Además se le entregará un diploma de reconocimiento (ver anexo N° 9).

- **Sano esparcimiento para empleados y familias**

La Junta Directiva del Club de Leones, tomará la decisión de cuantas veces al año, permitirá que los trabajadores convivan entre compañeros de trabajo y sus familias en actividades culturales diversas como: conciertos, visitas a museos, visitas a lugares arqueológicos, entre otros.

- **Fiestas infantiles**

Fiesta de fin de año para los hijos e hijas (Menores de 12 años) de los empleados de la institución, haciendo entrega de juguetes y quiebra de piñatas.

- **Celebración del día de las madres**

Es una festividad que se celebra en honor a todas las mujeres luchadoras que dieron vida en su vientre. En El Salvador se celebra el 10 de mayo de cada año. En la Clínica Asistencial del Club de Leones se hará un reconocimiento a las madres que laboran en la Institución.

- **Celebración día del padre**

Es una celebración dedicada a los padres de familia. Se honra con ello la paternidad y la influencia del hombre en la vida de sus hijos. Se celebra el día 17 de junio de cada año. En la institución se dará un reconocimiento a los empleados que son padres.

- **Celebración día del Médico**

El 14 de julio se celebra en El Salvador el Día del Médico, este día fue decretado para que la sociedad salvadoreña reconozca el trabajo de hombres y mujeres que dedican su vida a la medicina. Este día se hará un homenaje a los doctores que laboran en la entidad.

- **Celebración día de la enfermera**

El Día de las Enfermeras es una jornada conmemorativa de las contribuciones de las enfermeras a la sociedad, se celebra en El Salvador cada 15 de mayo. Se hará un agasajo a las enfermeras que laboran en la organización haciendo entrega de un reconocimiento.

- **Celebración del día de la secretaria**

Es un día conmemorativo dedicado a reconocer el trabajo y la dedicación mostrada diariamente por estos profesionales que son fundamentales en cualquier organización. Se celebra el 26 de abril de cada año. En la institución se dará un reconocimiento a la secretaria.

- **Celebración cumpleaños del mes**

Homenaje especial para el grupo de trabajadores de la institución que celebran su natalicio en determinado mes.

- **Celebración de fin de año (Cena navideña)**

Fiesta para todos los empleados de la entidad para despedir el año viejo y recibir el nuevo como un solo equipo de trabajo. Junta Directiva aprobará, el día, hora y lugar, se recomienda elegir un día de las dos últimas semanas del mes de diciembre.

- **Aniversario de la Clínica Asistencial del Club de Leones**

Celebración de la fundación de la Clínica Asistencial del municipio de Mejicanos. Haciendo campaña gratuita para los familiares y toda la población sobre algún área de salud (Oftalmología, Medicina general, Odontología, Ginecología, entre otras.) que se brindan en la institución. Día 30 de abril de cada año.

- **Escuchar y atender las inquietudes de los empleados**

Los encargados de la toma de decisiones de la entidad, consideren las dudas, preguntas que tienen los trabajadores, además de puntos de mejora, para lograr ser más eficientes.

- **Mejorar las condiciones**

Para que los empleados puedan realizar de la mejor manera, sus labores, es preciso que se cuente con las condiciones de limpieza adecuadas, esto contribuirá a una mejor atención a los pacientes.

Para ello se proponen los siguientes aspectos:

- Realizar la limpieza de las instalaciones por lo menos dos veces al día, esto contribuye a mejorar su imagen.
- Hacer limpieza general de la Clínica Asistencial y mantener las zonas verdes en buen estado para crear un ambiente más agradable.

5.3.2. Incentivos monetarios

- **Ayuda económica por nacimiento de un hijo/a, boda o defunción familiar**

Es un incentivo adicional a la ley que se le otorga a los empleados de la institución, consiste en otorgar una canasta con productos para el/la bebé, cena con gastos pagados para la pareja, una tarjeta de supermercado, colaboración económica, entre otros.

- **Premios**

Son concedidos a través de rifas en alguna celebración, también a los trabajadores que sobresalen en un año de servicio. Estos pueden ser: vales de supermercado, pases para el cine, canastas navideñas, electrodomésticos, entre otros.

Lo antes mencionado motivará al personal y permitirá optimizar los esfuerzos en el desempeño eficiente del trabajo. Además disminuirá el estrés o desinterés causado por la repetitividad de las actividades, todo esto con la finalidad de lograr un ambiente agradable y facilitar el alcance de los objetivos propuestos. Junta Directiva del Club de Leones aprobará cada tipo de incentivo según crean conveniente.

5.4. Supervisión

La Clínica asistencial si tiene un supervisor, pero no en cada área, se vuelve necesario aplicar una supervisión adecuada en todas las actividades que se ejecutan; permitiendo detectar en aquellas en las cuales existan deficiencias y tomar medidas oportunas que guíen a los empleados a ofrecer un excelente servicio y logro de metas.

Por lo tanto, se establecen las siguientes medidas de supervisión:

- Proponer objetivos para el desempeño de las actividades, que sirvan como medio para el logro de los resultados óptimos; estos deben ser claros y precisos, para que orienten al empleado en el desarrollo de las labores.
- Monitorear las actitudes y comportamiento del personal, para identificar posibles conflictos, tomando medidas que ayuden a crear un clima de trabajo agradable.

- Identificar al empleado idóneo, para delegar la supervisión de actividades específicas, en caso de que el director no pueda estar presente.
- Verificar que el tiempo asignado para el desarrollo de las tareas sea el adecuado, evitando la sobrecarga de trabajo o el tiempo ocioso, esto contribuye a que el recurso humano sea empleado de la mejor forma.
- Identificar el estado de los diferentes materiales, y equipo asignado a los empleados, estableciendo el uso de manera racional y que posibilite la realización de los procedimientos requeridos.
- Realizar reuniones periódicas, para dar a conocer a los empleados las actividades a desarrollar y verificar si se alcanzan las metas propuestas, despejando las inquietudes que existan.

6. CONTROL

En la Clínica Asistencial del Club de Leones de Mejjicanos debe existir herramientas que controlen las actividades diarias que realizan sus trabajadores para comparar resultados con lo real y lo establecido.

En toda organización es importante que se puedan controlar las actividades que realizan sus empleados para garantizar que los planes trazados se cumplan.

En la actualidad existen diferentes mecanismos o herramientas que las empresas utilizan para controlar las actividades de sus trabajadores a fin de lograr los objetivos y metas establecidos.

6.1. Control No Presupuestario

6.1.1. Informes estadísticos

Es la herramienta que da a conocer el total de los pacientes atendidos diariamente, semanalmente, quincenalmente y mensual. Así como también las enfermedades más comunes por las que visitan los pacientes, las edades que oscilan los pacientes y los

lugares de donde nos visitan. Además los servicios con mayor demanda y los ingresos y egresos que posee la Clínica. Es de importancia ya que toda esta información será elaborada por el director de la Clínica Asistencia del Club de Leones, la cual servirá para la toma de decisiones a corto y a largo plazo

6.1.2. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es el proceso por medio del cual se valora el rendimiento laboral de un empleado. Involucra retroalimentar al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

En la actualidad la Clínica Asistencial del Club de Leones carece de una herramienta que mida o que evalúe el desempeño de sus empleados, el diseño de esta permitirá evaluar a los trabajadores en sus tareas con el fin de mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades dentro de dicha organización.

6.1.2.1. Importancia

Esta es una herramienta útil que permite a las organizaciones medir el nivel de desempeño de las actividades que realizan sus trabajadores y además permite determinar qué áreas de trabajo son las que se necesitan mejorar para brindar un servicio de calidad a sus usuarios.

Existen diferentes métodos de evaluación del desempeño, como equipo de trabajo sugerimos el método de Jerarquización basado en la Distribución Forzosa, el cual servirá para evaluar el desempeño de los empleados de la organización. Para su implementación debe ser aprobado por la Junta Directiva de dicha Organización No Gubernamental. (Ver anexo N° 11).

El método de Jerarquización basado en la Distribución Forzosa consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas o factores de determinadas alternativas de desempeño individual.

6.1.3. Encuesta de satisfacción para los pacientes.

Es una herramienta en la que se consulta a los pacientes de la Clínica Asistencial del Club de Leones la forma en que se le atendió y los aspectos importantes en el proceso de la consulta, así mismo se le da la oportunidad al usuario que pueda brindar un comentario o una recomendación.

Actualmente la organización carece de una herramienta en la que permita a los pacientes evaluar la atención brindada al momento que pasa la consulta es por ello que como equipo de trabajo se recomendó diseñar este valioso mecanismo. Para su implementación debe ser aprobado por la Junta Directiva de dicha institución.

6.1.3.1. Importancia

Este es un mecanismo importante ya que se da la oportunidad a los pacientes que puedan evaluar al personal del que recibió la atención. Toda opinión de los usuarios es de ayuda para que los empleados puedan brindar una atención de calidad y logren ser más eficientes.

6.1.3.2. Propuesta de encuesta de Satisfacción del Paciente

Introducción

En la actualidad existen diferentes mecanismos para evaluar el desempeño de los empleados y la atención que éstos prestan a nivel interno, sin embargo es muy importante conocer que es lo que piensan los usuarios ya que nos ayuda a mejorar las deficiencias detectadas y a fortalecer aquellas áreas en las que se consideran como puntos fuertes en la institución. En la Clínica no se posee una herramienta donde se le dé la posibilidad a los pacientes evaluar la atención prestada por los empleados de la organización, es por ello que hemos diseñado la encuesta de satisfacción al paciente para conocer de primera mano cómo evalúan a la institución en términos de calidad y eficiencia.

Objetivos

General

- Diseñar una herramienta que permita a los pacientes evaluar la atención recibida en la Clínica Asistencial Club de Leones para mejorar la calidad y eficiencia en la prestación del servicio.

Específicos

- Evaluar la atención brindada a los pacientes de la institución mediante la consulta directa a través de un cuestionario.
- Conocer las recomendaciones que los pacientes brindan para mejorar el servicio.

Forma de uso

- Esta encuesta debe ser entregada a todos los pacientes mayores de 18 años que solicitan algún servicio de la Clínica Asistencial.
- En el caso que la encuesta no pueda ser llenada por el paciente, podrá ser completada por la persona acompañante.
- La persona encargada de calcular los datos estadísticos de la encuesta será el Director de la Clínica Asistencial quien presentará los resultados a la Junta Directiva.
- Se recomienda calcular semanalmente los resultados de dicha encuesta y presentarlas a la Junta Directiva del Club de Leones en un informe mensual para corregir aquellas áreas con deficiencias.
- Los empleados recibirán por parte del Director de la Clínica los resultados de dicha encuesta y se dará su respectiva retroalimentación para mejorar las deficiencias.



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

DIRIGIDO A: Los pacientes que reciben consulta médica en la Clínica Asistencial Club de Leones.

OBJETIVO: Recopilar información que permita conocer la calidad y la eficiencia en la atención de los pacientes recibida en la Clínica Asistencial.

INDICACIONES: Las siguientes preguntas tienen diferentes respuestas posibles y usted debe escoger únicamente aquella que le convenga más. Marque una "X" en cada pregunta a menos que se le indique lo contrario.

Queremos servirle cada día mejor, ayúdenos proporcionándonos sus comentarios. De antemano muchas gracias por su colaboración.

I. DATOS GENERALES

Género: M F:
 Edad: Años
 Departamento: Municipio:
 Ocupación: Fecha:

II. DATOS SOBRE EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA CONSULTA MÉDICA

1. ¿En el último año cuantas veces ha visitado la Clínica Asistencial? (Marque solo una opción)
 1 vez 2 veces 3 veces 4 veces 5 o más veces al año

2. ¿Recibió el servicio solicitado?
 SI NO

Respuesta positiva pase a la pregunta 4

3. Respuesta fue negativa, especifique porque:

4. ¿En qué área de servicio pasó consulta?

5. ¿Cómo califica al médico que lo atendió con respecto a los siguientes aspectos?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Necesita mejorar
a) Atención al paciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Calidad en el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Ambiente y limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Rapidez en la atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Qué recomienda para brindarle un mejor servicio?

¡Nosotros servimos!

7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO

La elaboración de este plan para la Clínica Asistencial del Club de Leones de Mejicanos ayudará para que se pueda implementar el Modelo Administrativo propuesto para la eficiencia de sus actividades. Así mismo se desarrollará el conjunto de etapas para la puesta en marcha para que sea ejecutado el Modelo Propuesto en el tiempo establecido.

7.1. Objetivos

7.1.1. General

- Desarrollar un plan que permita la implementación del Modelo Administrativo propuesto para la Clínica Asistencial del Club de Leones de Mejicanos con el fin de optimizar la eficiencia en dicha institución.

7.1.2. Específicos

- Definir las actividades que se deben realizar para desarrollar el Plan de Implementación del Modelo Administrativo.
- Realizar los diferentes presupuestos para la puesta en marcha del Modelo a fin de gestionar el recurso financiero para la puesta en marcha.
- Elaborar el cronograma de todas las actividades para la implementación del Modelo en la organización.

7.2. Actividades o etapas para la Implementación.

7.2.1. Presentación del Modelo Administrativo

La propuesta se presentará primeramente al Director de la Clínica explicándole los objetivos y los beneficios, posteriormente se presentará a la Junta Directiva del Club de Leones de Mejicanos.

7.2.2. Aprobación y autorización de la propuesta

Los encargados de la aprobación del Modelo Administrativo son los miembros de la Junta Directiva, se analizará los beneficios de esta herramienta y se validará con los recursos que se poseen.

7.2.3. Asignación de Recursos

Se gestionará los recursos necesarios de manera interna a través del Director de la Clínica con la Junta Directiva del Club de Leones, en caso de insuficientes fondos se hará de forma externa a través de donaciones con entidades nacionales o internacionales del Club de Leones, para implementar y desarrollar el Modelo Administrativo en la organización.

7.2.4. Prueba piloto

Una vez aprobada esta herramienta y teniendo los recursos necesarios para su implementación se procederá a realizar una prueba piloto, la cual se desarrollará por dos meses para verificar el nivel de adaptación a los cambios generados así como también realizar los ajustes que sean necesarios para su implementación total.

7.3. Gestión de Recursos

Para desarrollar el Modelo Administrativo es necesario disponer con los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros para que faciliten su ejecución tomando en cuenta que la aprobación de recursos la realizará la Junta Directiva del Club de Leones de Mejiicanos quien es el ente encargado dentro de la organización de aprobar dichos proyectos.

7.3.1. Recurso Humano

7.3.1.1. Contratación de personal

Se ha considerado la contratación de 7 personas (Ver pág. 69, descripción de puestos ver anexo 6) para que se pueda desempeñar en las diferentes áreas de la Clínica

Asistencial para dar una atención eficiente debido a que se encontraron deficiencias como la dualidad de actividades en los trabajadores.

Actualmente la organización carece de una persona que se encargue estrictamente en cuestiones administrativas que apoye al Director de la Clínica por lo que se requiere de la contratación de una secretaria que desarrolle estas actividades, también se sugiere la contratación de dos encargados uno de Servicios Médicos y otro de Servicios Generales para que coordine las actividades de cada área. Así mismo la contratación de una auxiliar de enfermería, un encargado de farmacia, un/a trabajador/a social que será el/la encargado/a de canalizar las diferentes ayudas que la institución brinda a sus pacientes y un médico nutricionista ya que la institución carece de la prestación de este servicio.

TABLA N° 54. Presupuesto de Recurso humano

N°	PUESTO DE TRABAJO	SUELDO MENSUAL	PRESTACIONES		SUELDO ANUAL	TOTAL ANUAL
			AGUINALDO	VACACIONES		
1	SECRETARIA	\$ 350.00	\$ 175.00	\$ 52.50	\$ 4,200.00	\$ 4,427.50
2	MÉDICO NUTRICIONISTA	\$ 600.00	\$ 300.00	\$ 90.00	\$ 7,200.00	\$ 7,590.00
3	ENCARGADO DE FARMACIA	\$ 450.00	\$ 225.00	\$ 67.50	\$ 5,400.00	\$ 5,692.50
4	AUXILIAR DE ENFERMERIA	\$ 300.00	\$ 150.00	\$ 45.00	\$ 3,600.00	\$ 3,795.00
5	TRABAJADORA SOCIAL	\$ 375.00	\$ 187.50	\$ 56.25	\$ 4,500.00	\$ 4,743.75
6	COORDINADOR DE SERVICIOS MÉDICOS	\$ 600.00	\$ 300.00	\$ 90.00	\$ 7,200.00	\$ 7,590.00
7	COORDINADOR DE SERVICIOS GENERALES	\$ 500.00	\$ 250.00	\$ 75.00	\$ 6,000.00	\$ 6,325.00
TOTAL		\$ 3,175.00	\$ 1,587.50	\$ 476.25	\$ 38,100.00	\$ 40,163.75

Cuota patronal		
ISSS	7.50%	\$ 2,857.50
AFP	7.75%	\$ 2,952.75
TOTAL ANUAL		\$ 5,810.25

SUELDO ANUAL Y OTROS	\$40,163.75
CUOTA PATRONAL ANUAL	\$ 5,810.25
TOTAL	\$45,974.00

Nota: El salario de los empleados se ha realizado en base a una estimación, por ser una Organización sin fines de lucro, los empleados acuerdan que porcentaje recibirán por cada consulta atendida, el horario de trabajo, los días, por ello dependerá del tipo de contratación (Permanente o eventual) que la Junta Directiva apruebe y del acuerdo al que lleguen ambas partes.

7.3.1.2. Incentivos a los empleados

Se sugiere que en la institución se cuente con un plan de motivación que se pueda llevar a cabo durante todos los años ya que esto ayuda a que los empleados de la organización se sientan motivados al realizar su trabajo y se puedan tener resultados satisfactorios.

A continuación se detalla el gasto anual de dicho Plan motivacional:

TABLA N° 55. Presupuesto de incentivos.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	MONTO	TOTAL
1	Día de la secretaria	\$ 15.00	\$ 15.00
1	Celebración del día de las madres	\$ 30.00	\$ 30.00
1	Aniversario de la Clínica del Club de Leones	\$ 50.00	\$ 50.00
1	Reconocimiento día de las enfermeras	\$ 15.00	\$ 15.00
1	Celebración día del Padre	\$ 30.00	\$ 30.00
1	Reconocimiento día del médico	\$ 50.00	\$ 50.00
6	Celebración cumpleaños del mes	\$ 17.00	\$ 102.00
1	Fiesta infantil Navideño y de Fin de año	\$ 50.00	\$ 50.00
12	Diplomas de reconocimiento	\$ 1.25	\$ 15.00
1	Cena navideña y de fin de año	\$ 125.00	\$ 125.00
1	Otros incentivos (Canasta navideña, rifas, entre otras)	\$ 500.00	\$ 500.00
1	Premios empleados del año	\$ 20.00	\$ 20.00
TOTAL			\$ 1,002.00

7.3.2. Recursos Materiales

Papelería

Son todos aquellos materiales ya sea papelería y artículos de oficina que se van a utilizar para la puesta en marcha del Modelo Administrativo en la Clínica Asistencial Club de Leones de Mejicanos.

A continuación detallamos el gasto total:

TABLA N° 56. Presupuesto de gastos de papelería

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
17	Impresiones manual de Bienvenida	\$ 0.05	\$ 0.85
15	Impresiones manual de procedimientos	\$ 0.05	\$ 0.75
55	Impresiones manual de descripción de puestos	\$ 0.05	\$ 2.75
10	Impresiones manual de desempeño	\$ 0.05	\$ 0.50
10	Impresiones documento encuesta de satisfacción	\$ 0.05	\$ 0.50
200	Copias para Memorándum	\$ 0.02	\$ 4.00
7000	Copias para encuesta de satisfacción	\$ 0.05	\$ 350.00
12	Papel para decorar periódico mural mensualmente	\$ 2.00	\$ 24.00
100	Impresiones de Misión, visión y objetivos	\$ 0.05	\$ 5.00
Total Monto Anual			\$ 388.35

7.3.2.1. Equipo de Oficina

Para la modernización de los procesos administrativos es necesario disponer de una computadora a la secretaria para que puede ejercer las actividades encomendadas por el director de la Clínica Asistencial.

A continuación se detalla el presupuesto del equipo de oficina:

TABLA N° 57: Presupuesto equipo de oficina

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	MONTO	TOTAL
1	COMPUTADORA	\$ 315.00	\$ 315.00
1	IMPRESORA	\$ 75.00	\$ 75.00
TOTAL		\$ 390.00	\$ 390.00

Cotización realizada en www.pcmundo.com.sv

SISTEMA:

PROCESADOR: CORE IS LENOVO 3.20 GHZ

MEMORIA INSTALADA (RAM): 4GB

ROM: 250 GB

TIPO DE SISTEMA: SISTEMA OPERATIVO DE 32 BITS, PROCESADOR X64

7.3.3. Recursos financieros

Son los recursos monetarios o financieros que la organización necesita para la puesta en marcha. Se tendrá que buscar donaciones nacionales o internacionales para la implementación de la propuesta del Modelo Administrativo. La Junta Directiva del Club de Leones es la encargada de buscar dichos recursos y asignarlos para la puesta en marcha.

A continuación se detalla el monto total en dólares con impuesto al valor agregado incluido, para la puesta en marcha de dicha herramienta:

TABLA N° 58. Presupuesto total de implementación

DESCRIPCIÓN DE GASTO	GASTO TOTAL
RECURSO HUMANO	\$ 45,974.00
INCENTIVOS	\$ 1,002.00
RECURSOS MATERIALES	\$ 388.35
EQUIPO DE OFICINA	\$ 390.00
SUBTOTAL	\$ 47,754.35
IMPREVISTOS (10%)	\$ 4,775.44
TOTAL	\$ 52,529.79

7.4. Cronograma de Actividades.

A continuación se detalla la secuencia de actividades a seguir y el tiempo en que se pondrá en marcha el Modelo Administrativo en organización en el año 2018.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO EN LA CLÍNICA
ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES DE MEJICANOS**

ACTIVIDADES	AÑO 2018																															
	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Presentación de la propuesta a Junta Directiva	■	■	■	■																												
Estudio y Análisis de la propuesta					■	■																										
Aprobación de la propuesta							■	■	■																							
Asignación de recursos									■	■	■	■																				
Contratación de recurso humano													■	■																		
Compra de los materiales para la puesta en marcha															■	■																
Prueba piloto																	■	■	■	■	■	■	■	■								
Puesta en marcha de la propuesta																									■	■	■	■	■	■	■	■

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Adam Everett, Ebert Ronald J. Administración de la producción y las Operaciones: Conceptos, Modelos y Funcionamiento. 4ª Edición. Editorial Prentice-Hall. México, MX. 1991.
- Amaru Maximiliano, Antonio Cesar. Fundamentos de Administración, Teoría general proceso administrativo. 1ª Edición. Editorial Pearson. México. 2009.
- Bernal Torres, César Augusto. Sierra Arango, Hernán Darío. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. 1ª edición. Pearson. México. 2008.
- Chase Aquino, Jacobs. Administración de producción y operaciones. 8va. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia CO. 2001.
- Chiavenato, Idalberto. Administración: teoría, proceso y práctica. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 2001.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 8ª Edición. Mc Graw-Hill. México. 2011
- Daft, Richard. Administración. 6ª Edición. Editorial Thomson. México 2004.
- Finch, Stoner, James Arthur Freeman. Y otros. Administración. 6a Edición. Editorial Pearson. México. 1996.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. 4º Edición. Mc Graw-Hill. México 2009.
- Gary Dessler Ricardo Varela, Administración de Recursos Humanos, 5º edición, Pearson, México 2011.
- Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de Empresas. 8ª Edición. Mc Graw-Hill. México. 1995.
- González, Víctor. Las Organizaciones no Gubernamentales (ONG'S) nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña, Editorial Preis, El Salvador, San Salvador. 1991.

- Heinz Weihrich, Harold Koontz. Administración, una perspectiva global. 11ª edición. Mc Graw Hill. México. 2001
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. 6ª Edición. Mc Graw Hill. México 2014.
- Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. Elementos de la Administración, Un enfoque internacional y de innovación. 8ª Edición. Mc Graw Hill. México 2013
- Münch Galindo, Lourdes. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª Edición. Editorial Pearson. México. 2010.
- Ortiz Frida, María de Pilar. Metodología de la Investigación. 1ª Edición. Editorial Limusa. México. 2012
- Robbins, Stephen. Administración. 10ª edición. Prentice-Hall. México. 2010.
- Santillana González, Juan Ramón. Establecimiento de sistemas de control interno: Función de contraloría. 1º Edición Thomson Learning. País. 2003.
- Sanz Pinyol, Gloria. Manual de Comunicaciones Escritas en la Empresa. Editorial Grao. España. 2008.
- Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. 1ª Edición. Talleres gráficos UCA. El Salvador, San Salvador. 2004.

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- Aguirre, Sonia y otros. Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciada en Mercadeo Internacional. El papel de las Organizaciones no Gubernamentales como promotoras de la participación de la sociedad civil en el proceso de modernización del Estado en El Salvador (1989-1996). Universidad de El Salvador. San Salvador. 1997.
- Contreras Tejada, Víctor. Trabajo de graduación, Diseño de un Modelo administrativo para la toma de decisiones en el Instituto Especializado de Educación Superior el Espíritu Santo. Universidad de El Salvador. El Salvador, San Salvador. 2002.
- Hernández, Carla y otros. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciada en Administración de empresas. Propuesta de un sistema

administrativo para la optimización de los recursos que contribuyan a la ejecución de proyectos de la organización no gubernamental Sus Hijos, ubicada en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador (Caso Ilustrativo). Universidad de El Salvador. San Salvador. 2015. P. 2-3

- Dorat, Pedro; Oliva Ricardo, y otros. Trabajo de Graduación, Propuesta de un Manual de Selección o Inducción de Personal para el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Región Occidental. Universidad de El Salvador. 1992.
- González Dueñas, Víctor Manuel. Trabajo de graduación. Las organizaciones no gubernamentales una realidad en la sociedad salvadoreña. Universidad de El Salvador. San Salvador. 1992.

LEYES

- Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, Tomo N° 281. 15 de diciembre de 1983.
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro en el Salvador, Decreto Legislativo 894, diario oficial N° 238, Tomo N° 333, 17 de diciembre de 1996
- Ley de Medicamentos, Decreto Legislativo 1008, Diario oficial N° 43, Tomo N° 394, 02 marzo de 2012
- Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo 134, diario oficial N°242, Tomo N°313, 18 de diciembre de 1991.
- Ley del sistema de ahorro para pensiones, Decreto legislativo N° 927, diario oficial N°243, Tomo 333, 20 de diciembre de 1996. Última Reforma: Decreto legislativo N° 787, Diario Oficial N°180, Tomo N° 416, San Salvador, jueves 28 de septiembre de 2017.
- Ley del seguro social, Decreto Legislativo N°1263, Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, del 11 de diciembre de 1953. Ultima Reforma. Decreto Legislativo N°82, Diario Oficial N° 154, Pág. 3 del 21 de agosto de 2012.
- Código de trabajo, Decreto N° 15, diario oficial N°142, Tomo 236, de 23 junio de 1972.

- Código Tributario de El Salvador, decreto Legislativo 230, Diario Oficial 241, Tomo 349, artículo 146, 23 de noviembre de 2011. pag.77
- Estatutos Club de Leones Diario oficial, tomo N° 227, San Salvador 11 de junio de 1970, recibo de colecturía N° 6215.

PÁGINAS WEBS

- <http://www.lionsclubs.org/SP/>
- <http://www.digestyc.gob.sv/>
- <http://www.pcmundo.com.sv/>

OTROS

- Entrevista: Socio del Club de Leones.

Ciudad Universitaria, febrero de 2018.

Por medio de la presente detallamos que el trabajo de investigación que lleva como tema: **“MODELO ADMINISTRATIVO PARA OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”** excede el número de páginas de los anexos debido a que se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos, aplicado a las distintas unidades de análisis para determinar el diagnóstico de la situación actual y además se desarrolló en la propuesta diferentes manuales administrativos para la optimización de las actividades de los empleados de la organización.

Atentamente.

Tribunal calificador:

Lic. Alfonso López Ortiz

Msc. Abraham Vásquez Sánchez

Lic. David Mauricio Lima Jaco
Docente Asesor

Equipo de investigación:

Br. Blanca Magdalena Álvarez Ramírez

Br. Héctor Antonio Hernández Morales

Br. Fátima Guadalupe Mejía Alfaro

ANEXOS

ÍNDICE

N° DE ANEXO	DETALLE
ANEXO 1	Entrevista sobre generalidades de la Clínica Asistencial aplicada a Socio del Club de Leones.
ANEXO 2	Lista de cotejo
ANEXO 3	Análisis e interpretación de la encuesta realizada a los empleados de la Clínica Asistencial
ANEXO 4	Análisis e interpretación de la encuesta realizada a los pacientes
ANEXO 5	Resumen de la entrevista realizada al Director de la Clínica Asistencial del Club de Leones
ANEXO 6	Manual de descripción de puestos
ANEXO 7	Propuesta de cartelera informativa
ANEXO 8	Propuesta de Memorándum
ANEXO 9	Diploma empleado del mes
ANEXO 10	Propuesta de reconocimiento en cartelera informativa
ANEXO 11	Manual de evaluación del desempeño

ANEXO 1:

Entrevista sobre generalidades de la Clínica Asistencial aplicada a Socio del Club de Leones.



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

ENTREVISTA DIRIGIDA A SOCIO DEL CLUB DE LEONES

OBJETIVO: Recolectar información sobre generalidades de la Clínica Asistencial y del Club de Leones

INDICACIONES: Responda a las preguntas de acuerdo a su conocimiento sobre datos básicos

La información que brinde será confidencial y utilizada sólo para fines académicos. Agradecemos de antemano su colaboración.

A. GENERALIDADES DEL CLUB DE LEONES

1. Historia del Club de Leones en El Salvador y en el municipio de Mejicanos

Respuesta:

Club de Leones en El Salvador

El primer Club de Leones en El Salvador se fundó el 4 de febrero de 1942, con la entrega de la carta constitutiva del Club de Leones de nuestro país. A lo largo de la historia se han dedicado a atender las necesidades de las personas menos favorecidas en cada una de las comunidades. Se han hecho presente en ayuda humanitaria en las diferentes catástrofes naturales como los terremotos, huracanes, tormentas tropicales e inundaciones, llevando alimento, frazadas, agua potable y todo tipo de ayuda de primera necesidad. Han realizado jornadas oftalmológicas, han hecho donaciones importantes en todo el país.

Club de Leones en el municipio de Mejicanos

Fue fundado el 1° de septiembre de 1962, para su creación se necesitó 20 personas representativas y honorables del municipio de Mejicanos. Sus estatutos fueron aprobados el 02 de febrero de 1970 según acuerdo Ejecutivo N° 575. Los miembros de la Organización no Gubernamental son de todas las profesiones y podrán ser socios según el artículo N° 3 de los estatutos, cualquier persona mayores de veintiún años de edad, de buena reputación y carácter moral, que tengan un patrimonio propio o una ocupación conocida que los capacite para establecerse independientemente.

2. ¿Bajo cuales reglamentos se rige la Organización?

Respuesta:

Estatutos del Club de Leones

Ley de asociaciones y fundaciones sin Fines de lucro

Ley de medicamentos

3. Aspectos filosóficos: Misión, Visión, emblema, significado del emblema, objetivos, Significado de la Divisa, Organigrama

Respuesta:

Misión: “Servir a los demás sin esperar nada a cambio”.

Visión: “Servir a los demás voluntariamente”

Lema: “Nosotros servimos”

Emblema: Según el Art. 50 de los estatutos de la organización el emblema y los colores serán los mismos de la Asociación Internacional de Clubes de Leones.

En todo el mundo los Leones son reconocidos por el emblema, este fue adoptado oficialmente por la Junta Directiva internacional el 31 de diciembre de 1921, este consiste de una letra “L” dorada, sobre un campo circular de color azul rodeado de un borde dorado y a ambos lados un perfil de león mirando en dirección opuesta el uno del otro. En la parte superior la palabra “Lions” y en la inferior “Internacional”.

Significado del emblema: La letra L significa: libertad, labor, lealtad, amor (love), vida (life) y leones. Las caras de los dos leones que miran en dirección opuesta: hacia el pasado orgulloso por la labor desarrollada en sus tantos años y la otra mira al futuro al acecho de nuevas oportunidades de servicio. El círculo significa: la unión de los clubes de leones y de todos sus socios.

Colores del emblema: Color oro (dorado): El dorado simboliza la sinceridad del propósito, pureza en la vida, y la generosidad de mente y de corazón con amplia disposición al servicio desinteresado. Además la piel del león. EL rojo (Lengua del león): simboliza la herencia real, el color tradicional de la fortaleza, la pasión. El azul: Representa el cielo leonístico.

Objetivos

Según el artículo 2 de los estatutos del Club, los objetivos son:

6. Interesarse por el bienestar cívico, social y moral de la comunidad;
7. Unir a los socios y sus familias con lazos de amistad, compañerismo y entendimiento mutuo;
8. Estrechar las relaciones con los otros Clubes de Leones, especialmente con los de la región de El Salvador y del Distrito “D” Istmania;
9. Promover un Foro para la amplia discusión de todo asunto de interés público, exceptuando la política partidista y el sectarismo religioso;
10. Seguir las normas de la Asociación Internacional de Clubes de Leones, tendientes a formar una familia internacional de hombres de buena voluntad, encaminando sus esfuerzos colectivos a realizar obras en beneficio de la comunicad.

La Divisa

Libertad. Debe ser mayor de edad.

Entendimiento. Sus miembros deben tener sensatez.

Orden. Todos sus miembros deben apegarse a la normativa.

Nacionalidad. Sus socios deben ser salvadoreños.

Esfuerzo. Hacer todo por voluntad

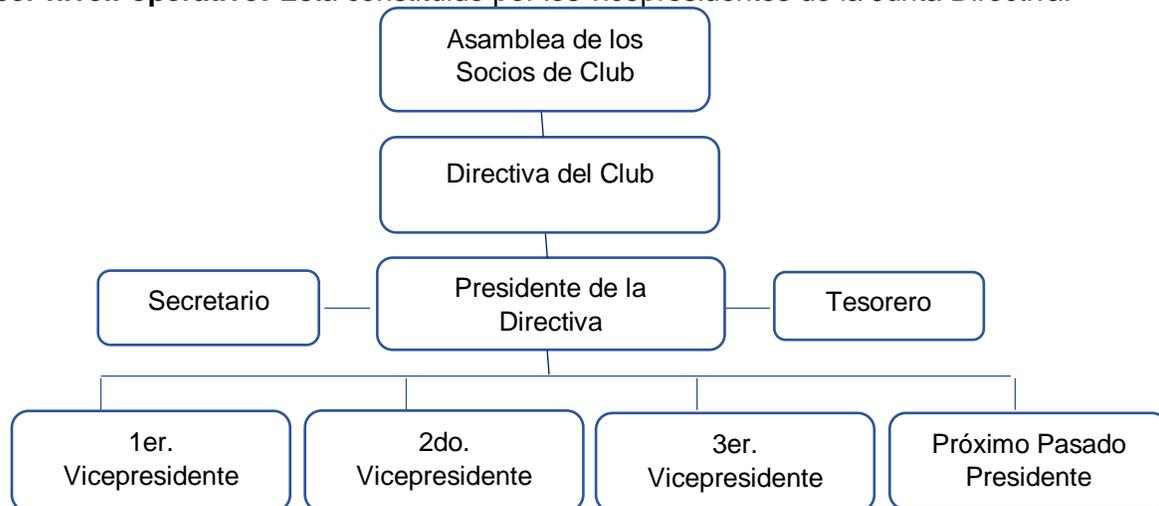
Servicio. Servir a los demás.

Organigrama

Primer nivel: alta dirección: Este nivel está integrado por los socios del Club de Leones

Segundo nivel: dirección intermedia: Está integrado por la Junta Directiva del Club.

Tercer nivel: operativo: Está constituido por los vicepresidentes de la Junta Directiva.



4. ¿Cada cuánto tiempo se elige la Junta Directiva?

Respuesta:

Se elige cada año, en el mes de Junio

B. GENERALIDADES DE LA CLÍNICA ASISTENCIAL

1. Historia de la Clínica

Respuesta:

La clínica nació el 30 de abril de 1992, en la administración de la junta directiva del Club, período 1992-1993. Su construcción se inició después de haberse elaborado un estudio socioeconómico en el Municipio en el cual se buscaba conocer la necesidad prioritaria que tenía la población, se concluyó que el problema que más adolecía era en el área de la salud, la falta de una Clínica. Es así como la alcaldía de Mejicanos otorga en comodato por 100 años un predio para la construcción de la clínica, sin pagar ningún tipo de impuesto. Se inicia el diseño la construcción y equipamiento del inmueble, con un millón de colones, donados por el gobierno y entregados al Ingeniero Civil, encargado de la construcción. A través de los años se recibieron otras importantes donaciones, como lo fue el cambio del techo, también aporte de mano de obra voluntaria y gratuita para el mantenimiento del local. Y otras que han servido para ayuda de la misma comunidad. Se inició atendiendo tres áreas básicas de la salud: Medicina general, Odontología y Oftalmología.

2. Servicios que presta la entidad

Respuesta:

Medicina General. Diagnóstico de diferentes enfermedades para su posterior tratamiento ó referencia médica a área especializada.

Oftalmología: Diagnóstico y tratamiento de enfermedades del ojo tales como: Miopía, Astigmatismo, Presbicia, Cataratas, Orzuelo, Chalazión, etc.

Odontología: Limpieza dental, extracciones, rellenos, endodoncias, etc.

Pediatría: Interesados en el crecimiento y el desarrollo de los niños hasta la adolescencia, así como del tratamiento de sus enfermedades.

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.

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.

Psicología General: Para complementar el servicio médico que ofrece la clínica, la institución cuenta con un psicólogo que se encarga de enfermedades que afectan la salud mental de las personas. Además, se ofrece el servicio de evaluaciones psicológicas, terapia grupal, terapia de pareja, etc.

Urología: Lo relacionado con: Vías urinarias, Próstata, Riñón, Vejiga, Uretra, inicios de problemas renales.

Cirugía: Se realizan cirugías menores tales como: uñeros y suturaciones de heridas de primer y segundo grado.

Ortopedia: Todo lo relacionado con: Estructura ósea, Fracturas, Esguinces, Luxaciones, etc.

Fisioterapia: Control de contractura muscular, Relajante muscular, Rehabilitaciones Post Parálisis.

3. Horarios de atención

Respuesta:

Los horarios de consulta son de:

Lunes a Viernes mañana 08:00am – 12:00pm y tarde 02:00pm – 5:00pm

Sábados de 08:00am-12:00md

4. Precios de la consulta médica

Respuesta:

Medicina general: \$ 3.00

Especialidad: \$ 5.00

(Todas las demás áreas en que presta servicio, excepto medicina general).

ANEXO 2:

Lista de cotejo

TEMA: “MODELO ADMINISTRATIVO PARA OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.

Lista de cotejo

Se utilizó la técnica de observación directa para complementar información que no se obtuvo mediante la entrevista y encuestas, esta se aplicó a través de visitas a la institución.

TABLA N° 2

N°	OBSERVACIONES	SI	NO
1	Está la misión y visión en un lugar visible para empleados y pacientes		X
2	Se encuentra en un lugar visible los valores que practica la institución		X
3	La Clínica posee organigrama visible para los pacientes		X
4	La Organización posee buzón de sugerencias		X
5	Los lugares están debidamente señalizados		X
6	Se cuenta con mural informativo para empleados y/o pacientes		X
7	El lugar está debidamente iluminado	X	
8	El tiempo de espera es el adecuado para los pacientes		X
9	Se cuenta con mobiliario en buenas condiciones	X	
10	Cuenta con supervisión la institución		X
11	Hay un orden, es decir, pasos en específico para pasar consulta		X
12	Existe mecanismo para que los pacientes puedan opinar o evaluar la atención brindada		X
13	Se observó respeto en las relaciones entre empleados	X	
14	Se observó personal específico atendiendo la farmacia		X
15	Se observó personal de enfermería	X	
16	Se observó personal específico atendiendo en recepción		X
17	Había secretaria en la Clínica Asistencial		X

ANEXO 3:

Análisis e interpretación de la encuesta realizada a los empleados de la Clínica Asistencial

DATOS GENERALES

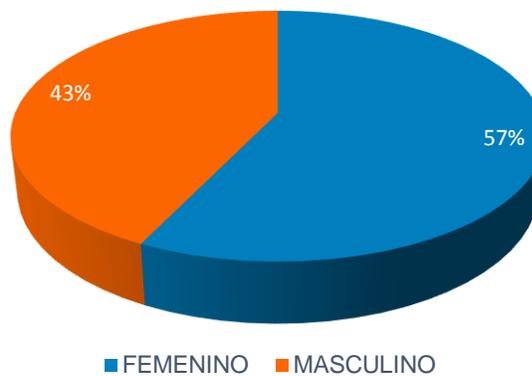
GÉNERO

Objetivo: Determinar cuál es el género que prevalece entre los empleados de la Clínica Asistencial del Club de Leones.

TABLA N° 3

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	4	57%
MASCULINO	3	43%
TOTAL	7	100%

Gráfico 1



Interpretación:

A la fecha la Clínica Asistencial cuenta con 7 empleados permanentes de los cuales más de la mitad son mujeres y el 43% son hombres. Esto indica que los puestos establecidos en el área administrativa y médica de la Clínica pueden ser ocupados por ambos géneros.

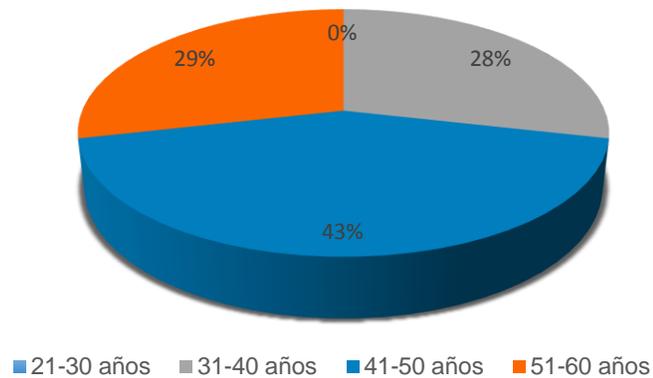
RANGO DE EDAD

Objetivo: Conocer la edad promedio en los que se encuentra los empleados de la Clínica Asistencial del Club de Leones.

TABLA N° 4

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
21-30	0	0%
31-40	2	28%
41-50	3	43%
51-60	2	29%
TOTAL	7	100%

Gráfico 2



Interpretación:

El rango de edades de los empleados de la organización es en primer lugar de 41-50 años con el 43% y el segundo lugar de 31-40 años, seguido de 51-60 años. La institución enfoca sus puestos de trabajo a personas adultas con edades de 31 años en adelante.

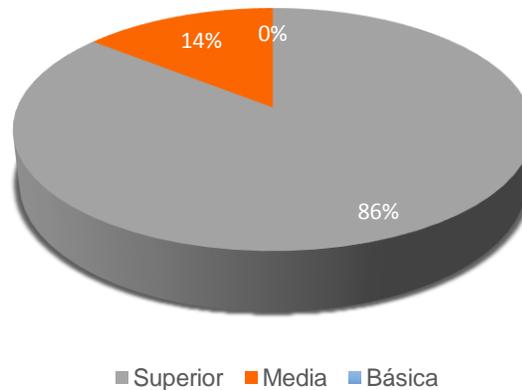
NIVEL EDUCATIVO

Objetivo: Determinar el nivel educativo que poseen los empleados de organización.

TABLA N° 5

NIVEL EDUCATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Superior	6	86%
Media	1	14%
Básica	0	0%
TOTAL	7	100%

Gráfico 3



Interpretación:

De todos los empleados permanentes de la Clínica más de las tres cuartas partes tienen estudios a nivel superior y el resto tiene estudios medios, ésta es una fortaleza de la organización ya que para cualquier reestructuración administrativa se pueden adaptar fácilmente y pueden aportar de sus conocimientos y experiencias.

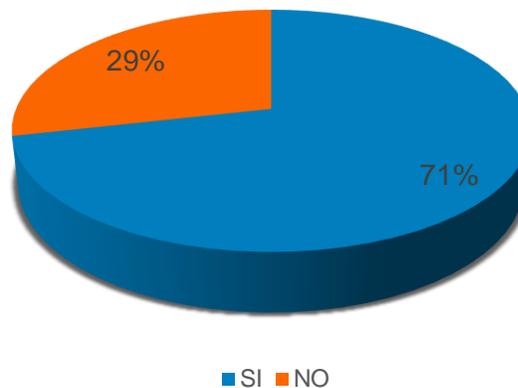
1. ¿Tiene conocimiento de la existencia de la misión y visión de la Clínica Asistencial?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la misión y la visión de la Clínica Asistencial.

TABLA N° 6

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Gráfico 4



Interpretación

Más de los dos tercios de los empleados indican conocer la misión y visión de la clínica y más de la cuarta parte indican no conocerla. Es evidente que la misión y visión de la institución no es compartida a todos los empleados

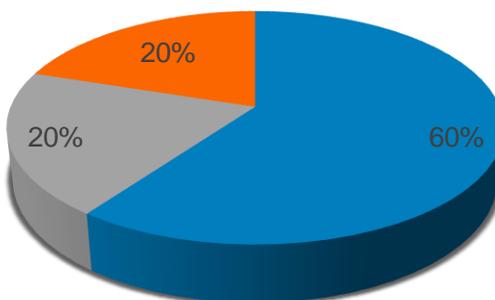
2. ¿Cómo se le dio a conocer la misión y visión? (Marque solo una opción)

Objetivo: Detallar la manera que fue dada la misión y visión de la organización.

TABLA N° 7

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Al momento de la contratación	3	60%
Me lo dijo mi jefe inmediato	1	20%
Por medios publicitarios dentro de la Organización	1	20%
TOTAL	5	100%

Gráfico 5



- Al momento de la contratación
- Me lo dijo mi jefe inmediato
- Por medios publicitarios dentro de la Organización

Interpretación

De las personas encuestadas que afirman conocer la misión y visión, más de la mitad contestaron que se les proporcionó al momento de la contratación, mientras el resto respondió por medio del jefe inmediato y por medios publicitarios dentro de la organización. Es evidente que los mecanismos que existen actualmente para impartir la misión y visión de la Clínica no son suficiente, por tal razón, se deben de crear otros mecanismos de divulgación.

3. ¿Porque no conoce la misión y visión? (Marque solo una opción)

Objetivo: Describir el motivo por el cual los trabajadores no saben sobre lo que hace y que quiere llegar a hacer la entidad.

TABLA N° 8

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No la tienen	0	0%
No la dan a conocer	2	100%
Falta de interés personal	0	0%
TOTAL	2	100%

Gráfico 6



Interpretación

La razón principal porque los empleados indicaron no saber la misión y visión es que no la dan a conocer es decir, que no se la imparten al momento de su contratación, o no la divulgan dentro de la organización, esto es una debilidad ya que no todos los empleados se sienten identificados con la filosofía.

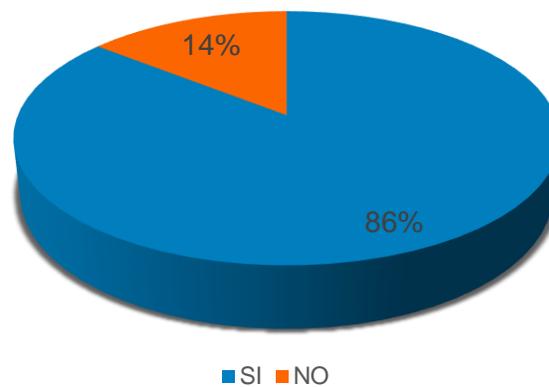
4. ¿Sabe cuáles son los objetivos que persigue la Clínica Asistencial?

Objetivo: Especificar si el empleado conoce los objetivos que la Clínica pretende alcanzar

TABLA N° 9

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	86%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

Gráfico 7



Interpretación

Más de las tres cuartas partes de las personas encuestadas indican saber cuáles son los objetivos de la entidad y el resto indica no conocerlos. Es evidente que no todos los empleados de la institución conocen los objetivos, esta es una debilidad ya que no todos los empleados persiguen un mismo objetivo.

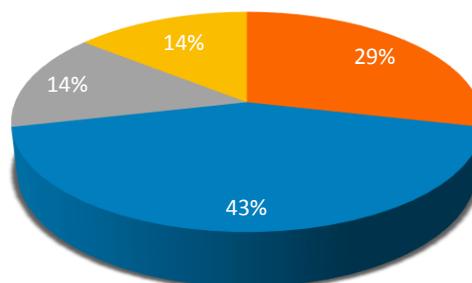
5. ¿Qué hace para que los objetivos se lleven a cabo?

Objetivo: Mencionar que hace el personal de la clínica para el cumplimiento de los objetivos.

TABLA N° 10

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hago más actividades de las que me corresponden	2	29%
Me esfuerzo por realizar bien mi trabajo	3	43%
Trabajo más del tiempo establecido	1	14%
No contestó	1	14%
TOTAL	7	100%

Gráfico 8



- Hago más actividades de las que me corresponden
- Me esfuerzo por realizar bien mi trabajo
- Trabajo más del tiempo establecido
- No contestó

Interpretación

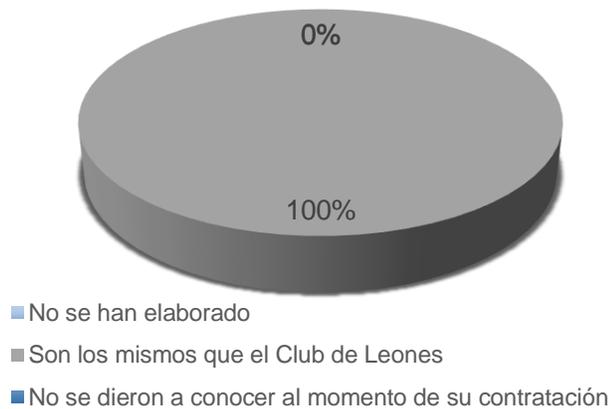
Es evidente en la organización debe divulgar y hacer cumplir los objetivos sin ejercer presión a los empleados fuera de su horario laboral ya que de los encuestados más de dos quintas partes dijo que se esfuerza por realizar bien su trabajo, más de la cuarta parte dijo que hace más actividades de las que les corresponde, en algunas áreas, el resto trabaja más del tiempo establecido y en igual proporción no contestaron, el motivo es porque la institución carece de personal en algunas áreas.

6. ¿Por qué no conoce los objetivos de la Clínica? (Marque solo una opción)

Objetivo: Identificar los factores por los cuales los trabajadores no están enterados sobre los objetivos de la entidad.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se han elaborado	0	0%
Son los mismos que el Club de Leones	1	100%
No se dieron a conocer al momento de su contratación	0	0%
TOTAL	1	100%

Gráfico 9



Interpretación:

La persona que respondió, por qué no conocía los objetivos del lugar, manifestó que son los mismos que posee el Club de Leones, por lo que no cuenta con objetivos propios e independientes de la Organización no Gubernamental, esto es una deficiencia, la institución debe contar con objetivos propios.

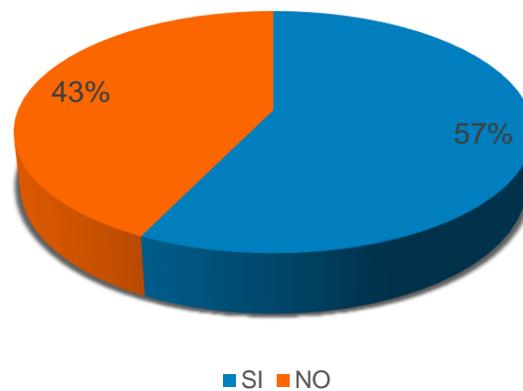
7. ¿Conoce las normas y políticas que tiene la organización?

Objetivo: Identificar si los colaboradores conocen las normas y políticas que rigen la entidad.

TABLA N° 12

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Gráfico 10



Interpretación:

De acuerdo a los datos, un poco más de la mitad de los empleados manifestó que si conocía las normas y políticas de la organización, sin embargo también se refleja que hay empleados que no saben de su existencia, esto indica es necesario su elaboración y divulgación.

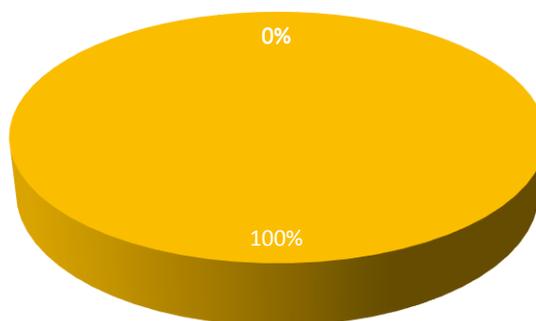
8. ¿Por qué no conoce las normas y políticas?(Marque solo una opción)

Objetivo: Describir el motivo por lo que el trabajador no sabe de la existencia de la normas y políticas.

TABLA N° 13

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se han elaborado	0	0%
No las dan a conocer	3	100%
No recuerdo si las han proporcionado	0	0%
TOTAL	3	100%

Gráfico 11



■ No se han elaborado ■ No las dan a conocer ■ No recuerdo si las han proporcionado

Interpretación:

El total de los empleados encuestados que expresaron que no saben de las normas y políticas de la organización, indican que es porque no las dan a conocer, esto significa una deficiencia en la divulgación y comunicación dentro de la entidad.

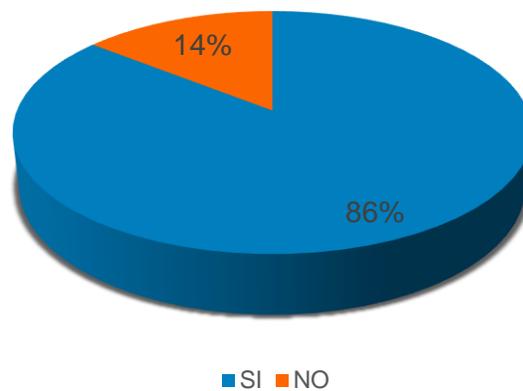
9. ¿Sabe si la Clínica cuenta con estructura organizativa propia?

Objetivo: Saber si la Clínica Asistencial cuenta con una estructura orgánica propia que facilite a los empleados en el desarrollo de sus actividades de manera eficiente.

TABLA N° 14

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	86%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

Gráfico 12



Interpretación:

Del total de los datos obtenidos se refleja que más de las tres cuartas partes de los empleados dice conocer una estructura organizativa de la Clínica y el resto indica lo contrario. Es evidente que es necesario su divulgación en la institución, para que sea de conocimiento total por parte de los trabajadores y trabajadoras, y no generar un problema de índole organizativo.

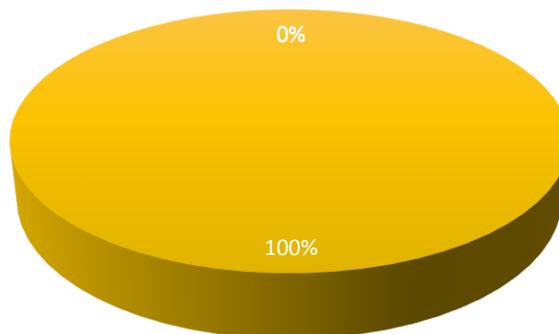
10. ¿Por qué cree usted que la Clínica no cuenta con estructura organizativa propia?
(Marque solo una opción)

Objetivo: Describir las circunstancias por lo que la entidad no posee una buena organización.

TABLA N° 15

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es la misma del Club de Leones	0	0%
Deficiencia administrativa	1	100%
No es necesaria	0	0%
TOTAL	1	100%

Gráfico 13



■ Es la misma del Club de Leones ■ Deficiencia administrativa ■ No es necesaria

Interpretación:

De la persona que contestó que no sabía que existía estructura orgánica indica que es por deficiencia administrativa por lo que es necesario mejorar esta área de la Clínica para poder brindar una atención de calidad a los pacientes.

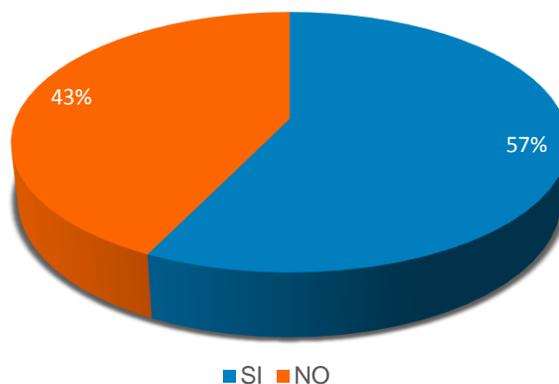
11. ¿Se le dio a conocer alguna herramienta administrativa al momento de su contratación?

Objetivo: Determinar la importancia que tiene que a los trabajadores reciban en su contratación elementos administrativos.

TABLA N° 16

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Gráfico 14



Interpretación:

De los datos obtenidos más de la mitad de los empleados dijo que al momento de su contratación le proporcionaron las herramientas administrativas, el resto respondieron lo contrario. Lo que indica una evidente falta de comunicación de estas, esto puede provocar una deficiencia en el desempeño de las actividades.

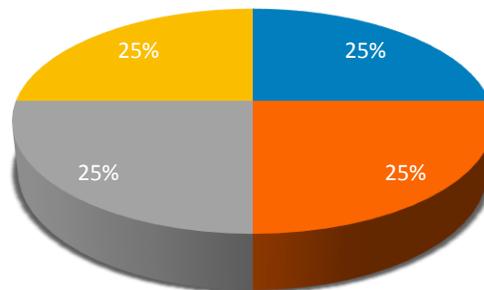
12. Señale las herramientas administrativas que le fueron presentados al momento de ingresar a la Institución (Favor marcar una o más opciones según crea conveniente).

Objetivo: Identificar los tipos de manuales que tiene la entidad para el desarrollo de sus funciones.

TABLA N° 17

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de Bienvenida	1	25%
Manual de Organización	1	25%
Manual de Procedimientos	1	25%
Manual de Análisis y Descripción de Puestos	1	25%
TOTAL	4	100%

Gráfico 15



■ Manual de Bienvenida
■ Manual de Organización
■ Manual de Procedimientos
■ Manual de Análisis y Descripción de Puestos

Interpretación:

De las personas que indicaron que si se les dio a conocer alguna herramienta administrativa al momento de su contratación, en igual proporción contestaron, que si les facilitaron los manuales de bienvenida, manual de organización, manual de procedimientos y el manual de análisis y descripción de puestos. Existe deficiencia en el proceso de contratación, ya que todas estas se deben presentar de manera conjunta para un posterior desempeño eficiente.

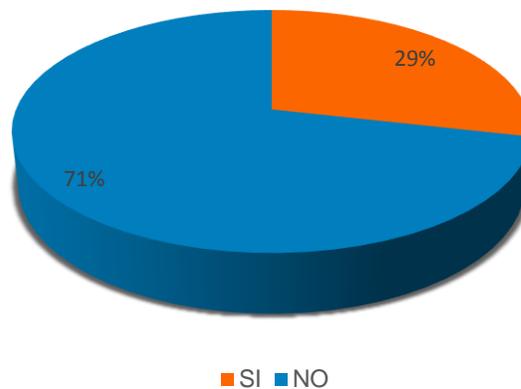
13. ¿Para el desarrollo de sus actividades recibe órdenes solo de su jefe?

Objetivo: Determinar si los empleados reciben órdenes de una persona

TABLA N° 18

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Gráfico 16



Interpretación:

Más de las dos terceras partes de los empleados contestó que recibe órdenes de más de un jefe y el resto indican que no, esto significa que en la organización existe una dualidad de mando y origina una deficiencia administrativa, afectando el desempeño de las actividades diarias de los empleados permanentes del lugar.

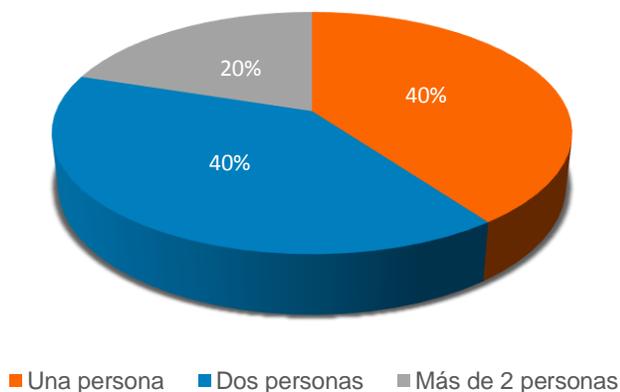
14. ¿De cuantas personas más recibe órdenes? (Marque solo una opción)

Objetivo: Identificar si la organización cuenta con un solo un jefe o existe dualidad de mando en la clínica.

TABLA N° 19

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una persona	2	40%
Dos personas	2	40%
Más de 2 personas	1	20%
TOTAL	5	100%

Gráfico 17



Interpretación:

Dos quintas partes de los trabajadores encuestados indicaron que reciben órdenes de una persona y en igual proporción contestaron que de dos personas, y el resto que más de dos personas, aparte de su jefe. Es evidente que hay una debilidad en la organización de la institución ya que no se tiene claro las personas responsables de cada área.

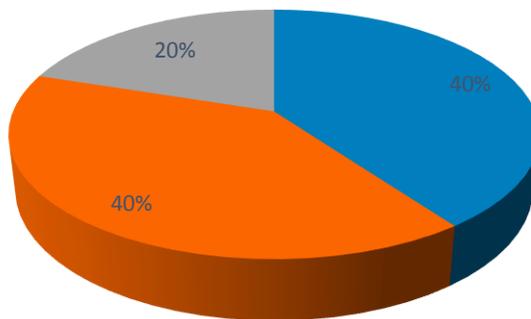
15. ¿Porque considera que recibe órdenes de más personas y no solo de su jefe?
(Marque solo una opción)

Objetivo: Detallar la razón por la cual los colaboradores reciben órdenes de más de una persona.

TABLA N° 19

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inexistencia de manual de descripción de puestos	2	40%
Escaso personal administrativo	2	40%
Desconocimiento de la estructura orgánica	1	20%
	5	100%

Gráfico 18



- Inexistencia de manual de descripción de puestos
- Escaso personal administrativo
- Desconocimiento de la estructura orgánica

Interpretación:

De los datos obtenidos el 40% de los encuestados consideran que reciben órdenes de más personas por inexistencia de manual de descripción de puestos, en igual proporción por escaso personal administrativo, y el resto por desconocimiento de la estructura orgánica. Estas son las razones que se deben mejorar en la organización de la Clínica para evitar la dualidad de mando.

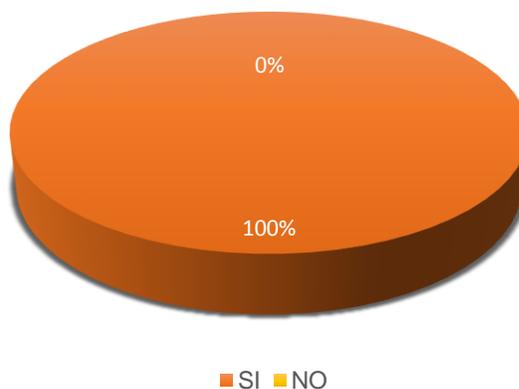
16. ¿Considera que las actividades que realiza van de acuerdo a su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si las actividades que realizan los empleados son competentes a la responsabilidad de su puesto de trabajo.

TABLA N° 20

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Gráfico 19



Interpretación:

Todos los empleados encuestados, contestaron que realizan su trabajo de acuerdo a su puesto laboral, lo cual significa que la Clínica tiene eficiencia con respecto a las responsabilidades de cada colaborador ya que van de acuerdo a su cargo.

17. Mencione cuantas actividades desempeña, que no son parte de su cargo.
(Marque solo una opción)

Objetivo: Describir las actividades que desempeñan los empleados y que no están de acuerdo a su cargo.

TABLA N° 21

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una actividad	0	0%
Dos actividades	0	0%
Tres actividades	0	0%
Cuatro o más actividades	0	0%
TOTAL	0	0%

Interpretación:

No tenemos a ningún empleado que desempeñe actividades que no son parte de su cargo

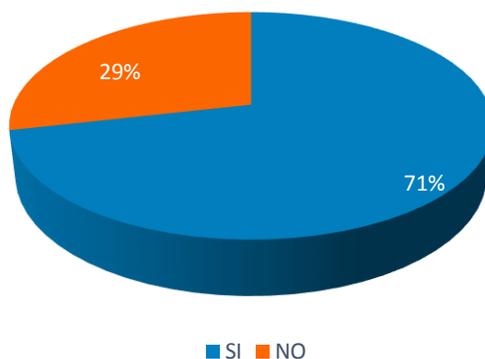
18. ¿Cuenta con alguien que supervise sus actividades?

Objetivo: Identificar si el personal posee a alguien delegado que supervise el cumplimiento de las actividades.

TABLA N° 21

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Gráfico 20



Interpretación:

De los encuestados más de los dos tercios de los empleados respondió, que cuenta con un supervisor que verifique las actividades desarrolladas, el resto indicaron que no. Es perceptible que no a todos los empleados se les inspecciona las actividades que realiza, esto puede ocasionar una molestia para los empleados que sí. Es una deficiencia administrativa porque a todos los trabajadores se les debe supervisar.

19. ¿Por qué considera que no se cuenta con alguien quien supervise su trabajo?
(Marque solo una opción)

Objetivo: Determinar el motivo por el cual la Clínica Asistencial no posee un encargado que supervise las actividades diarias de cada empleado.

TABLA N° 22

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Las actividades que realizo no necesitan supervisión	0	0%
Escases de personal	0	0%
Cada quien es especialista en su área	2	100%
TOTAL	2	100%

Gráfico 21



Interpretación:

De los empleados que manifestaron que no tienen a alguien que supervise sus actividades diarias el total expuso que cada quien es especialista en su área. Esto es una amenaza para la institución debido a que todos los empleados deben ser inspeccionados, para garantizar una atención de calidad, sin importar el nivel académico.

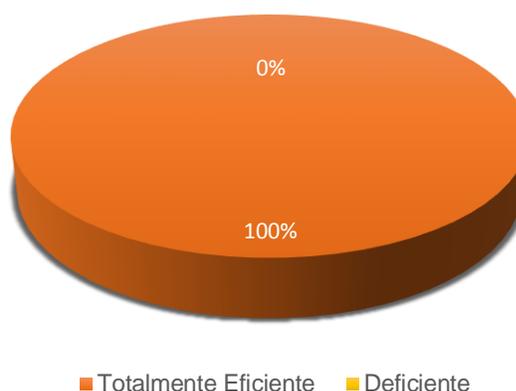
20. ¿Cómo considera el liderazgo que posee su jefe inmediato?

Objetivo: Determinar qué tan eficiente es el liderazgo de su jefe inmediato

TABLA N° 23

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente Eficiente	7	100%
Deficiente	0	0%
TOTAL	7	100%

Gráfico 22



Interpretación:

Todos los trabajadores encuestados indicaron que el liderazgo de su jefe inmediato es totalmente eficiente, esto refleja una fortaleza para la organización debido a que sus empleados reconocen que tienen un buen líder al mando en la entidad.

21. ¿Por qué considera que el liderazgo de su jefe inmediato superior es deficiente?

Objetivo: Identificar los motivos de la deficiencia del liderazgo del jefe inmediato

TABLA N° 24

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No motiva	0	0%
Falta de comunicación	0	0%
No tiene claro los objetivos de la Organización	0	0%
No da el ejemplo	0	0%
No se involucra en las actividades cotidianas	0	0%
No tiene voz de mando en el equipo de trabajo	0	0%
TOTAL	0	0%

Interpretación: El liderazgo que existe en la Clínica no es deficiente por lo que no tenemos a ningún trabajador que haya contestado.

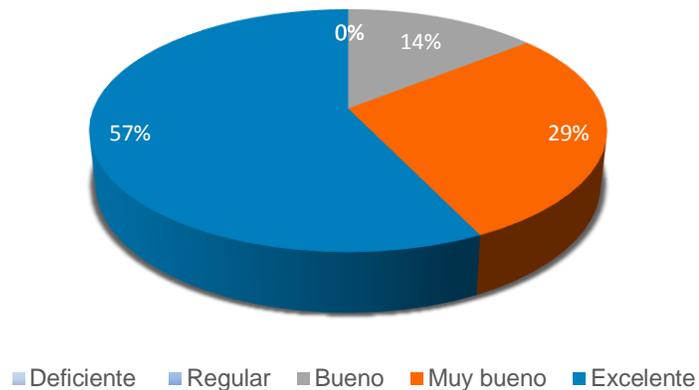
22. ¿Cómo califica la comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo y superiores? (Marque solo una opción)

Objetivo: Evaluar el grado de comunicación que hay entre los empleados y superiores.

TABLA N° 25

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	1	14%
Muy bueno	2	29%
Excelente	4	57%
TOTAL	7	100%

Gráfico 23



Interpretación:

El 57% manifiestan que la comunicación que existe entre los empleados y superiores es excelente, el 29% que es muy buena, y el resto que tienen buena comunicación, por las dos últimas respuestas, hace falta mejorar para que sea totalmente excelente y la prestación del servicio sea de calidad.

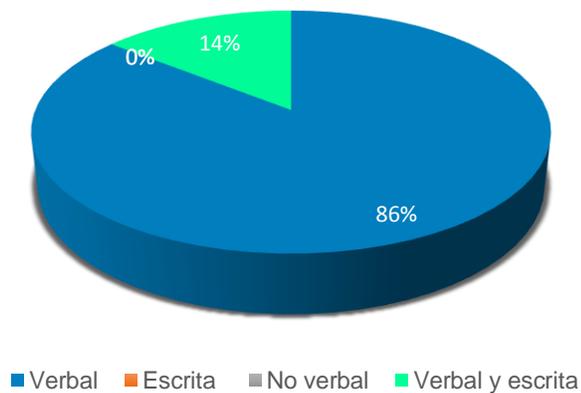
23. ¿Cuál es el tipo de comunicación que practica en la Clínica?

Objetivo: Identificar qué tipo de comunicación se practica dentro de las instalaciones de la Clínica.

TABLA N° 26

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Verbal	6	86%
Escrita	0	0%
No verbal	0	0%
Verbal y escrita	1	14%
TOTAL	7	100%

Gráfico 24



Interpretación:

Del total de los empleados encuestados más de las tres cuartas partes respondieron que el tipo de comunicación que practican es, verbal, el resto dijo verbal y escrita, esto significa que la divulgación de cualquier información se hace personalmente, para agilizarla es necesario que en la organización se tome más en cuenta la comunicación escrita. .

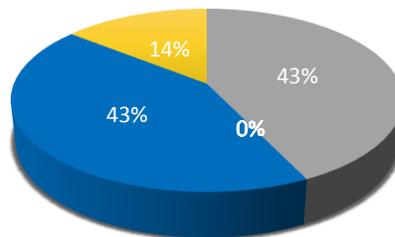
24. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para transmitir información o instrucciones de trabajo?

Objetivo: Detallar los medios que se utilizan para comunicarse entre compañeros de trabajo y superiores.

TABLA N° 27

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Personalmente	3	43%
Teléfono	0	0%
Memorándum	0	0%
Correo electrónico	0	0%
Reuniones informativas	0	0%
Mural informativo	0	0%
Redes sociales	0	0%
Personalmente, Teléfono	3	43%
Personalmente/ Teléfono/ Memorándum/Reuniones informativas	1	14%
TOTAL	7	100%

Gráfico 25



- Personalmente
- Teléfono
- Memorándum
- Correo electrónico
- Reuniones informativas
- Mural informativo
- Redes sociales
- Personalmente, Telefono
- Personalmente/ Telefono/ Memorandum/Reuniones informativas

Interpretación:

Del total de los empleados encuestados el 43% contestaron que los medios de comunicación que utilizan para transmitir información o instrucciones de trabajo, es personalmente, en igual proporción indicaron personalmente y por teléfono y el resto dijo que se realiza Personalmente/ Teléfono/ Memorándum/Reuniones informativas, por lo que es necesario que la Clínica adopte otros tipos de comunicación formal para cualquier divulgación que se quiera dar a conocer a los empleados.

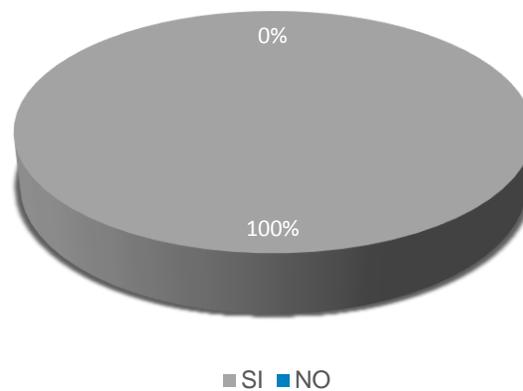
25. ¿Se siente motivado al realizar su trabajo en la Organización?

Objetivo: Identificar si los empleados se sienten motivados en el desempeño de sus actividades.

TABLA N° 28

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Gráfico 26



Interpretación:

De los trabajadores encuestados todos indicaron que si se sienten motivados al realizar su trabajo, esto es una fortaleza para la institución ya se sienten bien en el cumplimiento de sus actividades.

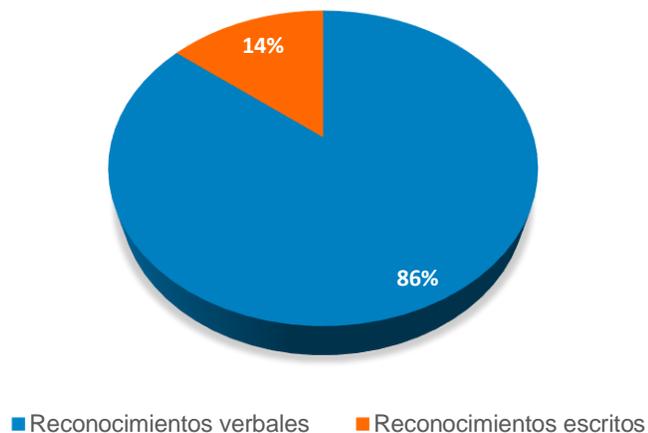
26. ¿Qué tipo de motivación recibe? (Favor marcar una o más opciones según crea conveniente).

Objetivo: Determinar los tipos de incentivos que tienen los empleados de la Clínica Asistencial.

TABLA N° 29

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reconocimientos verbales	6	86%
Reconocimientos escritos	1	14%
TOTAL	7	100%

Gráfico 27



Interpretación:

De las personas encuestadas más de las tres cuartas partes de los empleados manifiestan que reciben reconocimientos verbales, mientras que el resto respondió que reciben reconocimientos escritos. Hace falta mejorar los incentivos para que los empleados se sientan más motivados de lo que ya se encuentran.

27. ¿Porque no se siente motivado? (Favor marcar una o más opciones según crea conveniente).

Objetivo: Identificar las razones por las cuales el personal de la organización no se siente motivado.

TABLA N° 30

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No ha recibido alguna felicitación	0	0%
No recibe reconocimientos escritos	0	0%
Saturación de funciones en el puesto de trabajo	0	0%
TOTAL	0	0%

Interpretación:

Del total de los trabajadores encuestados nadie contestó que se siente desmotivado, es decir la organización mantiene motivados a sus empleados.

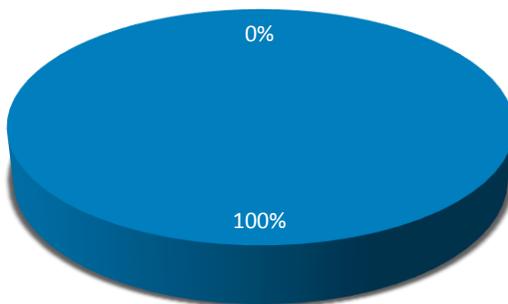
28. ¿Se controlan las funciones que usted realiza?

Objetivo: Determinar si existe control en las actividades que realizan los empleados.

TABLA N° 31

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Gráfico 28



■ SI ■ NO

Interpretación:

Por medio de los datos recolectados el total de los trabajadores dijo que en la organización si se tiene un control de las actividades ejecutadas por cada uno. Esto es favorable para la institución debido a que se puede realizar cualquier tipo de mejora de forma inmediata y garantizar una buena atención a sus pacientes.

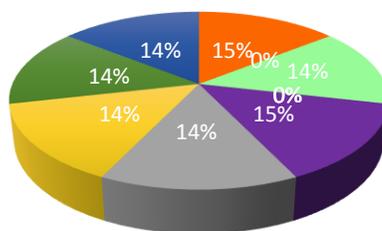
29. Mencione las herramientas de control que utilizan (Favor marcar una o más opciones según crea conveniente).

Objetivo: Detallar las herramientas de evaluación y control que se utilizan en la Organización en el desempeño de las actividades

TABLA N° 32

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Supervisión del jefe inmediato	1	14%
Control de horarios	0	0%
Evaluación del desempeño	1	14%
Encuesta de satisfacción a pacientes	0	0%
Archivo del personal	0	0%
Buzón de sugerencias	0	0%
Acción de personal	1	14%
Evaluación del desempeño, Archivo del personal	1	14%
Supervisión del jefe inmediato, Evaluación del desempeño, Buzón de sugerencias	1	14%
Supervisión del jefe inmediato, Control de horarios, Evaluación del desempeño	1	14%
Supervisión del jefe inmediato, Acción de personal	1	14%
TOTAL	7	100%

Gráfico 29



- Supervisión del jefe inmediato
- Control de horarios
- Evaluación del desempeño
- Encuesta de satisfacción a pacientes
- Archivo del personal
- Buzón de sugerencias
- Acción de personal
- Evaluación del desempeño, Archivo del personal
- Supervisión del jefe inmediato/Evaluación del desempeño/Buzón de sugerencias
- Supervisión del jefe inmediato/Control de horarios/ Evaluación del desempeño
- Supervisión del jefe inmediato/Acción de personal

Interpretación:

De los datos recolectados en la encuesta se observa que la elección de herramientas más frecuente por parte de los empleados es la supervisión del jefe inmediato, acciones de personal, seguida de la evaluación del desempeño, el control de horarios, archivo del personal, y buzón de sugerencias cada una de ellas fue elegida una vez o más, entre las distintas apreciaciones. Esto es favorable para la institución ya que se poseen diferentes herramientas para el control de sus actividades sin embargo hacen faltan más para obtener mejores resultados en la atención al paciente.

30. ¿Por qué cree usted que no se aplican herramientas de control? (Marque solo una opción).

Objetivo: Determinar los factores por lo cual la Entidad no se utilizan instrumentos de control

TABLA N° 33

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se han elaborado	0	0%
Inexistencia de personal que la aplique	0	0%
Escasos recursos financieros	0	0%
TOTAL	0	0%

Interpretación:

Ninguna de las personas encuestadas contestó esta pregunta.

ANEXO 4:

Análisis e interpretación de la encuesta realizada a los pacientes

DATOS GENERALES

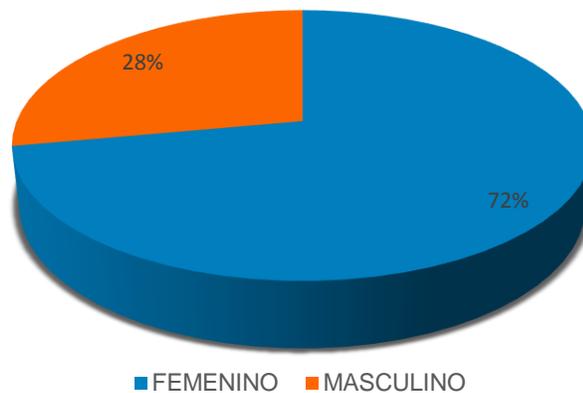
GÉNERO

Objetivo: Conocer el número de mujeres y hombres que asisten a pasar consulta a la Clínica Asistencial Club de Leones.

TABLA N° 34

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	49	72%
MASCULINO	19	28%
TOTAL	68	100%

Gráfico 30



Interpretación:

Del total de las personas encuestadas casi la tercera parte son mujeres las que se acercan a la Clínica a pasar consulta, el resto son de género masculino, esto quiere decir que la organización también debe enfocar y hacer publicidad de sus servicios a la población de género masculino.

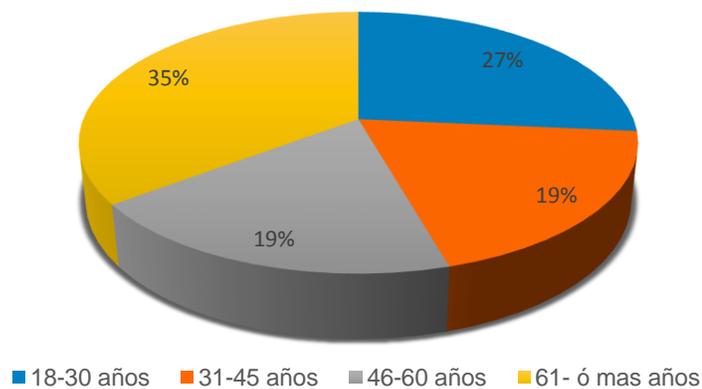
EDAD

Objetivo: Determinar el rango de edad de los pacientes que asisten a la Clínica Asistencial del Club de Leones.

TABLA N° 35

EDAD (AÑOS)	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-30	18	27%
31-45	13	19%
46-60	13	19%
61- o más	24	35%
TOTAL	68	100%

Gráfico 31



Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos el 27% es población joven que visitan la Clínica, están entre los rangos de edad de 18-30, seguido de la población adulta con un 38%, y el resto de 61-o más años, es la población adulta mayor. Esto favorece a la institución al momento que se da una indicación médica, al momento de seguir un tratamiento o una cita ya que la población adulta mayor es más responsable.

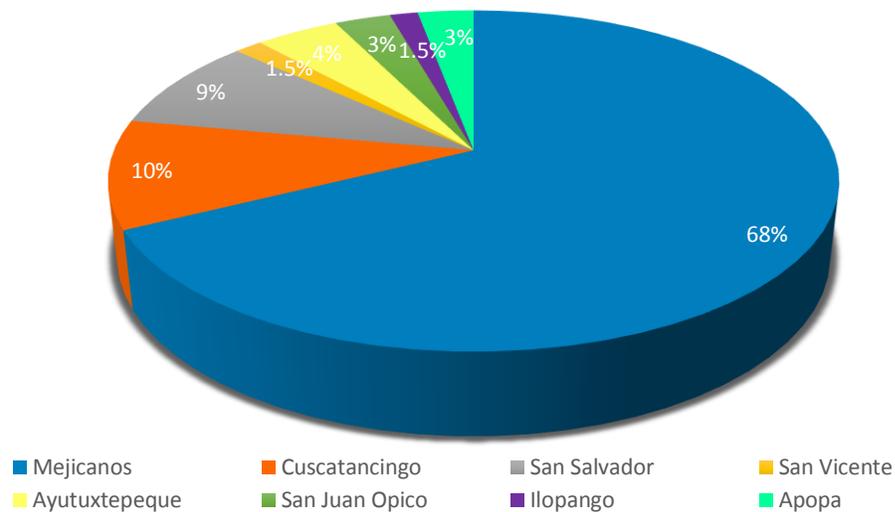
MUNICIPIO

Objetivo: Identificar el Municipio de procedencia de los pacientes que asisten a la Clínica.

TABLA N° 36

MUNICIPIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejicanos	46	68%
Cuscatancingo	7	10%
San Salvador	6	9%
San Vicente	1	1.5%
Ayutuxtepeque	3	4%
San Juan Opico	2	3%
Ilopango	1	1.5%
Apopa	2	3%
TOTAL	68	100%

Gráfico 32



Interpretación:

Del total de las personas que asisten a la Clínica el 68% son de Mejicanos y las demás personas son de municipios vecinos como Cuscatancingo con una 10%, San Salvador con un 9%, Ayutuxtepeque con un 4% y en menor proporción municipios más lejanos como: San Juan Opico, y Apopa con un 3% cada uno y el resto, Ilopango y San Vicente con igual proporción. Esto significa que los pacientes que más visitan la Clínica Asistencial Club de Leones son de Mejicanos y de municipios cercanos.

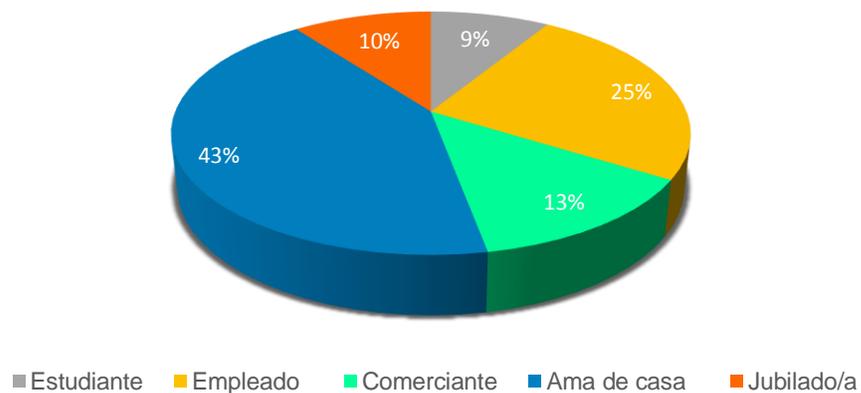
OCUPACIÓN

Objetivo: Determinar la ocupación de los pacientes que asisten a pasar consulta a la Clínica.

TABLA N° 37

OCUPACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estudiante	6	9%
Empleado	17	25%
Comerciante	9	13%
Ama de casa	29	43%
Jubilado/a	7	10%
TOTAL	68	100%

Gráfico 33



Interpretación:

Del total de las personas encuestadas el 43% de la población son amas de casa, el 25% son empleados y en menor proporción con un 13% son comerciantes, el 10% son jubilados y el resto son estudiantes. Esto significa que para la institución es favorable ya que la población que asiste con mayor frecuencia son personas que tienen ingresos.

NIVEL DE INGRESOS

Objetivo: Conocer el nivel de ingresos de los pacientes que visitan la Clínica Asistencial.

TABLA N° 38

NIVEL DE INGRESOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos del salario mínimo	45	66%
Más de del salario mínimo	23	34%
TOTAL	68	100%

Gráfico 34



Interpretación:

De las personas que asisten a la Clínica dos tercios de los pacientes tienen ingresos menores al salario mínimo y el resto tiene ingresos mayores al salario mínimo, lo que indica que las personas que reciben los servicios son de escasos recursos.

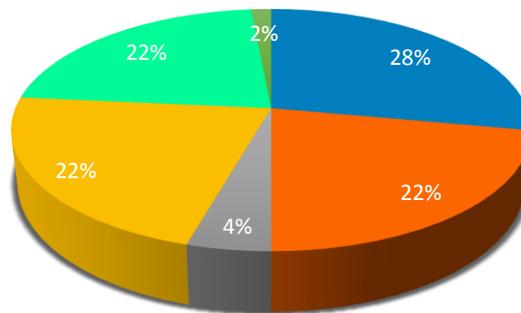
1. ¿En el último año cuantas veces ha visitado la Clínica Asistencial? (Marque solo una opción)

Objetivo: Saber la frecuencia con que los pacientes visitan la Clínica determinando así los conocimientos que tienen sobre los servicios que esta presta.

TABLA N° 39

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 vez	19	28%
2 veces	15	22%
3 veces	3	4%
4 veces	15	22%
5 o más veces al año	15	22%
No contestó	1	2%
TOTAL	68	100%

Gráfico 35



■ 1 vez ■ 2 veces ■ 3 veces ■ 4 veces ■ 5 o más veces al año ■ No contestó

Interpretación:

Del total de las personas encuestadas más de los dos tercios indicaron que han visitado la Clínica más de dos veces encuestadas y las personas que han visitado la institución una vez es más de la cuarta parte, esto significa que los que visitan la organización ya son clientes.

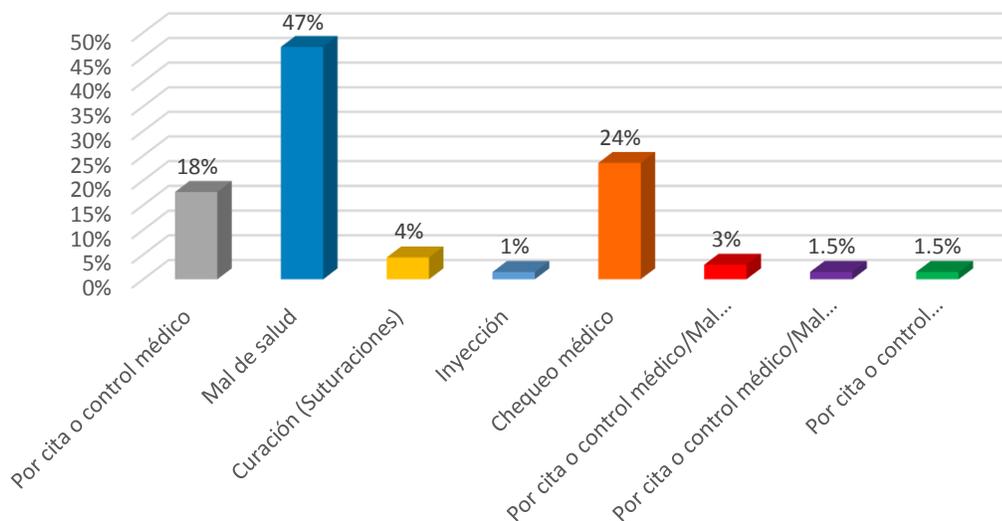
2. ¿Cuál es el motivo por el que asiste a la clínica? (Favor marcar una o más opciones según crea conveniente)

Objetivo: Establecer la razón por la cual los pacientes asisten a la Clínica.

TABLA N° 40

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por cita o control médico	12	18%
Mal de salud	32	47%
Curación (Suturaciones)	3	4%
Inyección	1	1%
Chequeo médico	16	24%
Por cita o control médico/Mal de salud	2	3%
Por cita o control médico/Mal de salud/Chequeo médico	1	1.5%
Por cita o control médico/Chequeo médico	1	1.5%
TOTAL	68	100%

Gráfico 36



Interpretación:

El total de las personas encuestadas consultándoles el motivo por el que asiste a la Clínica refleja que lo hacen en primer lugar porque se encuentran mal de salud con un 47%, en segundo lugar con un 24% por chequeo médico, en tercer lugar con un 18% por cita o control médico que son las que más sobresalen y en menor proporción se encuentra por curaciones con un 4%, Por cita o control médico/Mal de salud con un 3%, por cita o control médico/Mal de salud/Chequeo médico y el resto Por cita o control médico/Chequeo médico. Esto indica que la mayoría de pacientes que asisten es porque poseen una emergencia, cita o chequeo médico.

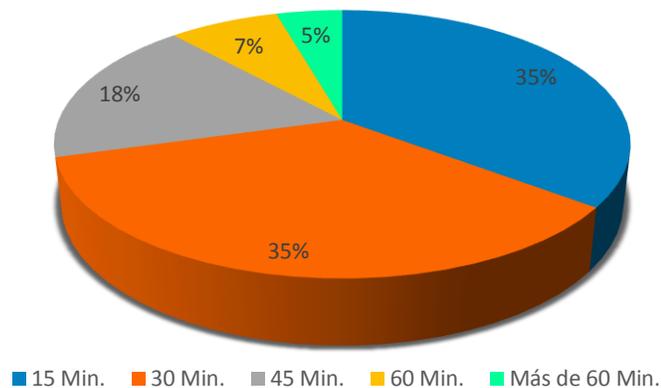
3. ¿Cuánto es el tiempo de espera previo a la consulta? (Marque solo una opción)

Objetivo: Determinar el lapso de tiempo que espera el paciente antes de pasar consulta.

TABLA N° 41

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15 Min.	24	35%
30 Min.	24	35%
45 Min.	12	18%
60 Min.	5	7%
Más de 60 Min.	3	5%
TOTAL	68	100%

Grafico 37



Interpretación:

De los datos obtenidos en la encuesta donde se consultó el tiempo de demora previo a la consulta un 70% indica que es entre 15 a 30 minutos. El 18% indicó que espera 45 minutos, un 7% indica que espera 60 minutos y el resto más de 60 minutos. Esto significa que la atención es eficiente ya que no existe mucha demora en la prestación del servicio.

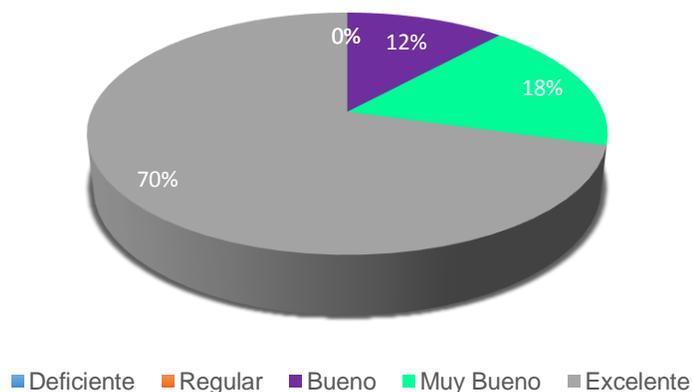
4. ¿Cómo considera que se le atendió en la recepción? (Marque solo una opción)

Objetivo: Determinar la calidad de atención prestada que perciben los usuarios al momento de ingresar a la Clínica.

TABLA N° 42

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	8	12%
Muy Bueno	12	18%
Excelente	48	70%
TOTAL	68	100%

Gráfico 38



Interpretación:

Del total de los datos recolectados respecto, como se les atendió en la recepción el 70% de las personas contestaron excelente, un 18% de los pacientes indican que la atención fue muy buena y el resto de los pacientes contestaron que bueno. No todas las personas están totalmente satisfechas con la atención prestada en recepción por lo que aún se debe mejorar.

5. ¿Porque considera que la atención en la recepción fue regular ó deficiente? (Favor marcar una o más opciones según crea conveniente)

Objetivo: Identificar las causas de la mala atención en la recepción.

TABLA N° 43

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es tardada la toma de datos	0	0%
La persona que me atendió realizaba varias actividades a la vez	0	0%
No había papelería para el llenado de los datos	0	0%
No me prestó la atención debida	0	0%

Interpretación:

Esta pregunta no fue contestada por ningún usuario.

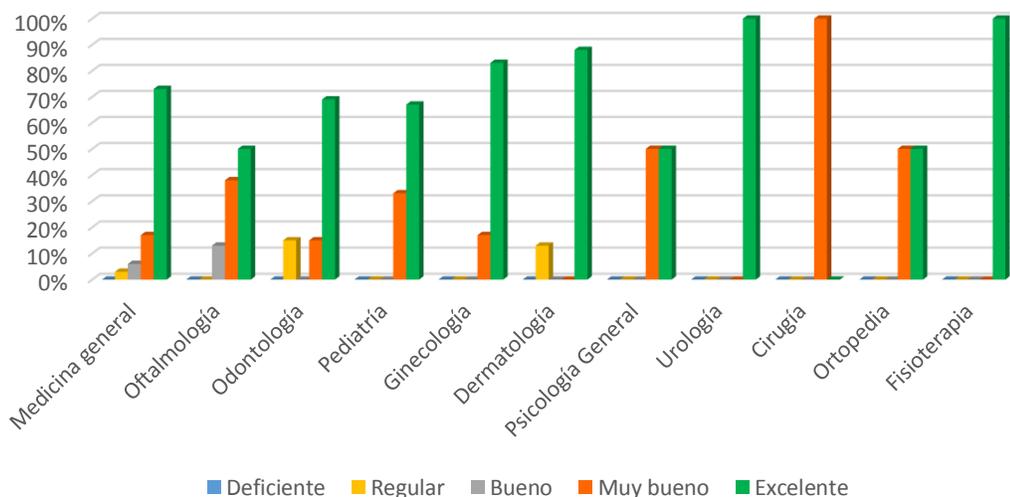
6. De acuerdo a los servicios que se presta en la clínica. ¿Cómo califica que se le atendió en ese servicio el cual solicitó? (Favor marcar una o más opciones según crea conveniente).

Objetivo: Saber la calidad de atención prestada a los pacientes durante la consulta en las diferentes áreas de servicio.

TABLA N° 44

CALIFICACIÓN ÁREAS/FRECUENCIAS	DEFICIENTE		REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Medicina general	0	0%	2	3%	4	6%	11	17%	46	73%
Oftalmología	0	0%	0	0%	1	13%	3	38%	4	50%
Odontología	0	0%	2	15%	0	0%	2	15%	9	69%
Pediatría	0	0%	0	0%	0	0%	2	33%	4	67%
Ginecología	0	0%	0	0%	0	0%	1	17%	5	83%
Dermatología	0	0%	1	13%	0	0%	0	0%	7	88%
Psicología General	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	1	50%
Urología	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%
Cirugía	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%
Ortopedia	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%
Fisioterapia	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%

Gráfico 39



Interpretación:

Del total de las personas encuestadas, consultando como califica la atención por área de servicio contestaron que los que más visitan son Medicina General y Odontología, adicional más de la mitad de los encuestados indican que la atención que se les dio fue de manera excelente sin embargo hay un pequeño grupo de personas que indican que en éstas dos áreas de servicio se les atendió de manera regular y también en el área de Dermatología por lo que existen puntos de mejora en la atención brindada en estos servicios que los superiores deben prestar atención.

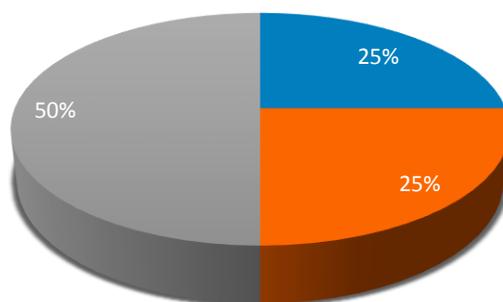
7. ¿Porque considera que la atención fue deficiente ó regular? (Favor marcar una o más opciones según crea conveniente)

Objetivo: identificar las razones por las cuales se prestó un mal servicio durante la consulta en las diferentes áreas.

TABLA N° 45

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descortesía de parte del médico	0	0%
El médico no supo explicar el diagnóstico	0	0%
El médico no genera confianza	1	25%
El médico no quiso aclarar mis dudas	0	0%
Desconocimiento de la enfermedad por parte del médico	0	0%
Al médico no le interesa al paciente	0	0%
El médico que me atendió no es su especialidad	0	0%
No hay suficiente personal médico	0	0%
Escaso personal de enfermería y administrativo	0	0%
No hay especialistas en el área de la enfermedad consultada	2	50%
El médico no supo explicar el diagnóstico/El médico no genera confianza	1	25%
TOTAL	4	100%

Gráfico 40



- El médico no supo explicar el diagnóstico/El médico no genera confianza
- El médico no genera confianza
- No hay especialistas en el área de la enfermedad consultada

Interpretación:

De las personas que contestaron que la atención prestada por áreas de servicio fue deficiente o regular, indican que las razones son porque en primer lugar con el 50% no hay especialistas en el área de la enfermedad consultada, el 25% porque el médico no genera confianza y el resto porque el médico no supo explicar el diagnóstico/El médico no genera confianza. Estas son los puntos de mejora que los encargados de la Clínica deben tomar en cuenta prestar una atención de calidad.

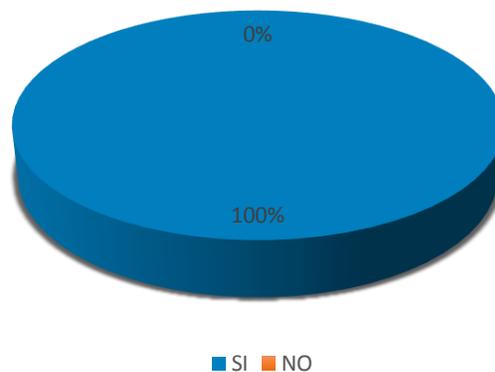
8. ¿Cree que el tiempo que le han dedicado cuando pasó consulta es el adecuado?

Objetivo: Estimar si el tiempo que se le dedico al paciente es el adecuado.

TABLA N° 46

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	68	100%
NO	0	0%
TOTAL	68	100%

Gráfico 41



Interpretación:

Del total de los datos obtenidos, todas las personas afirman que si se le dedicó el tiempo adecuado en la consulta. Esto indica una fortaleza en la atención percibida por el paciente.

9. ¿Porque cree que no le han dedicado el tiempo necesario? (Favor marcar una o más opciones según crea conveniente)

Objetivo: identificar si se le dedico el tiempo necesario al paciente en la consulta.

TABLA N° 47

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No quiso profundizar sobre la enfermedad	0	0%
No le interesa brindar una atención de calidad	0	0%
El/la médico estaba apresurado	0	0%
El médico no me dejo explicar	0	0%

Interpretación:

Las personas encuestadas afirmaron que si se les atendió con el tiempo adecuado a la hora de pasar consulta por eso no se genera ningún dato sobre los motivos del por qué no se dedica tiempo adecuado en la consulta. No se posee puntos de mejora por esta situación.

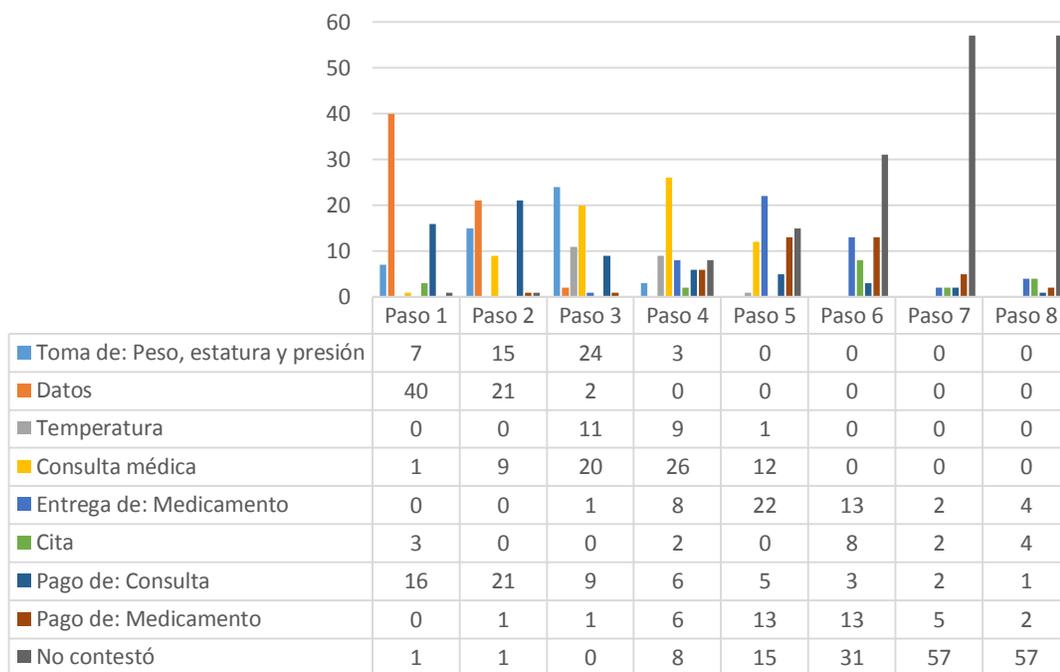
10. ¿La atención que recibió se hizo en un orden? Enumere del 1 al 8 cual fue ese orden. Si no se le realizó alguna actividad favor dejar espacio en blanco.

Objetivo: identificar si el procedimiento que desarrolla la Clínica desde la llegada hasta la salida del paciente se hace de forma rápida.

TABLA N° 48

OPCIÓN	FRECUENCIA															
	Paso 1		Paso 2		Paso 3		Paso 4		Paso 5		Paso 6		Paso 7		Paso 8	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Toma de: Peso, estatura y presión	7	10%	15	22%	24	35%	3	4%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Datos	40	59%	21	31%	2	3%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Temperatura	0	0%	0	0%	11	16%	9	13%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%
Consulta médica	1	1%	9	13%	20	29%	26	38%	12	18%	0	0%	0	0%	0	0%
Entrega de: Medicamento	0	0%	0	0%	1	1%	8	12%	22	32%	13	19%	2	3%	4	6%
Cita	3	4%	0	0%	0	0%	2	3%	0	0%	8	12%	2	3%	4	6%
Pago de: Consulta	16	24%	21	31%	9	13%	6	9%	5	7%	3	4%	2	3%	1	1%
Pago de: Medicamento	0	0%	1	1%	1	1%	6	9%	13	19%	13	19%	5	7%	2	3%
No contestó	1	1%	1	1%	0	0%	8	12%	15	22%	31	46%	57	84%	57	84%
TOTAL	68	100%	68	100%	68	100%	68	100%	68	100%	68	100%	68	100%	68	100%

Gráfico 42



Interpretación:

Del total de las actividades que más se realizan al momento que se pasa la consulta, los pacientes destacan que primero se toman los datos, en segundo lugar se pasa consulta, luego se toma el peso, la estura y presión, en cuarto lugar se hace entrega del medicamento, posteriormente se paga la consulta, en sexto lugar se paga el medicamento, luego se registra la cita médica. Sin embargo es evidente que no se posee un orden específico al momento de pasar la consulta y esto debe ser una mejora para la Clínica Asistencial.

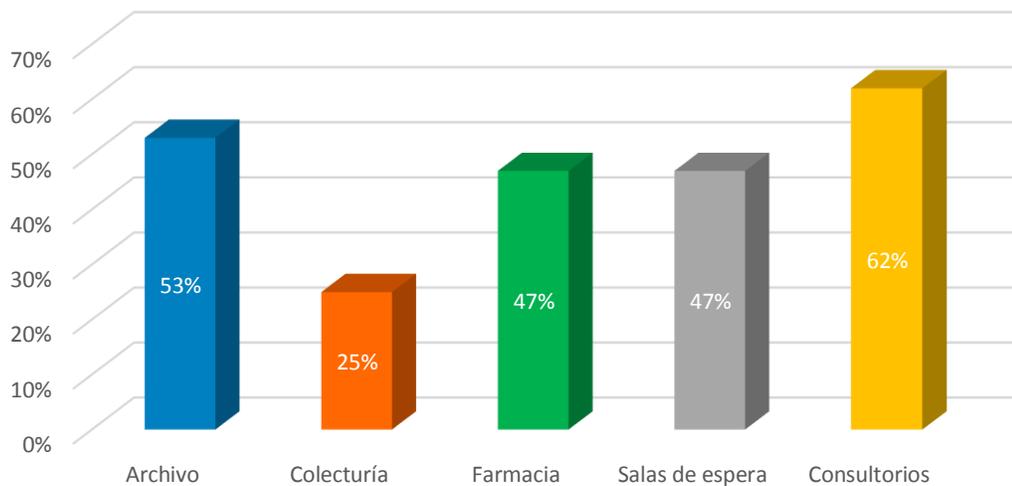
11. ¿Cuáles de los siguientes lugares están especificados según su observación?
(Favor marcar una o más opciones según crea conveniente).

Objetivo: especificar si los Departamentos o cada área están debidamente señalizados para el desarrollo de las actividades del paciente en su consulta.

TABLA N° 49

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Archivo	36	53%
Colecturía	17	25%
Farmacia	32	47%
Salas de espera	32	47%
Consultorios	42	62%

Gráfico 43



Interpretación:

Los datos reflejan que los lugares de consultorios y archivo, las personas perciben que si están señalizados ya que más de más mitad de las personas encuestadas lo afirman luego le sigue, farmacia sala de espera y colecturía. Es evidente que en algunos lugares debe ser más visible la señalización para mejorar la atención.

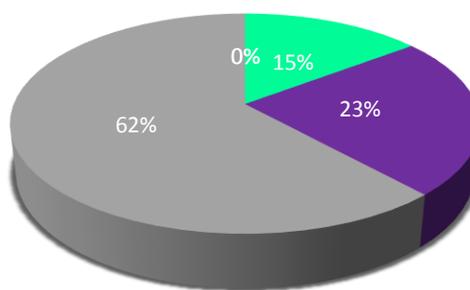
12. ¿Cómo calificaría la atención de la Clínica Asistencial en general? (Marque solo una opción)

Objetivo: evaluar la atención de la Clínica en el desarrollo de sus actividades.

TABLA N° 50

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	10	15%
Muy bueno	16	23%
Excelente	42	62%
TOTAL	68	100%

Gráfico 44



■ Deficiente ■ Regular ■ Bueno ■ Muy bueno ■ Excelente

Interpretación:

Del total de las personas encuestadas que se le preguntó cómo es la atención de la Clínica en general más de la mitad de los pacientes afirma que es excelente, casi la cuarta parte indica que es muy buena y el resto que fue buena, por lo que hay un pequeño grupo de personas que no se encuentran totalmente satisfechas con el servicio, por lo tanto debe mejorar.

13. ¿Por qué se siente que la atención fue deficiente ó regular? (Favor marcar una o más opciones según crea conveniente)

Objetivo: Identificar el motivo por el cual el paciente se encuentra insatisfecho.

TABLA N° 51

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El médico no me prestó atención	0	0%
Diagnóstico equivocado	0	0%
Falta de equipo medico	0	0%
Escaso personal medico	0	0%
El medico fue prepotente	0	0%
Citas muy prolongadas	0	0%
Deficientes procesos administrativos	0	0%
No hay productos desinfectantes en los consultorios	0	0%

Interpretación: De las personas encuestadas ninguno contestó que la atención es deficiente o regular por lo que no se posee dato para ésta pregunta

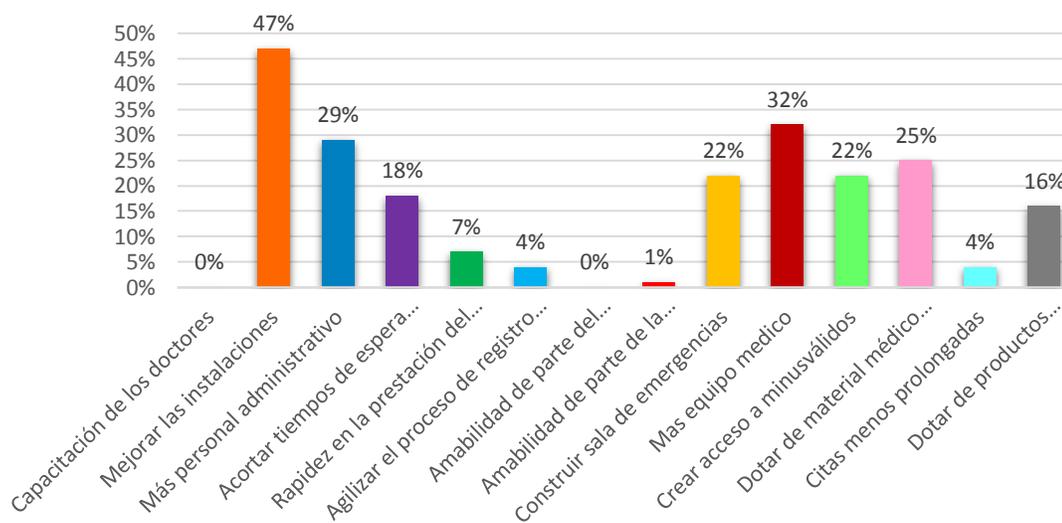
14. Favor señale que aspectos considera que se deben mejorar en la Clínica. (Favor marcar una o más opciones según crea conveniente)

Objetivo: Detallar los aspectos que se deben mejorar en la Organización a nivel general.

TABLA N° 52

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación de los doctores	0	0%
Mejorar las instalaciones	32	47%
Más personal administrativo	20	29%
Acortar tiempos de espera previos a la consulta	12	18%
Rapidez en la prestación del servicio	5	7%
Agilizar el proceso de registro en recepción	3	4%
Amabilidad de parte del médico/a	0	0%
Amabilidad de parte de la enfermera	1	1%
Construir sala de emergencias	15	22%
Mas equipo medico	22	32%
Crear acceso a minusválidos	15	22%
Dotar de material médico especializado a todas las áreas	17	25%
Citas menos prolongadas	3	4%
Dotar de productos desinfectantes a todas las áreas	11	16%

Gráfico 45



Interpretación:

Los aspectos que más sobresalen que se deben mejorar en la organización son en primer lugar las instalaciones, en segundo lugar que indican que se debe tener más equipo médico, en tercer lugar indican que se debe tener más personal administrativo en cuarto lugar que se debe de dotar con más material médico especializado en todas las áreas, en quinto lugar indican que se deben construir salas de emergencia y crear acceso a minusválidos, en sexto lugar que se debe acortar los tiempos de espera son los que más sobresalen. Estas son las situaciones que se deben tomar en cuenta para poder llegar a una atención óptima de los pacientes que pasan consultan en la Clínica.

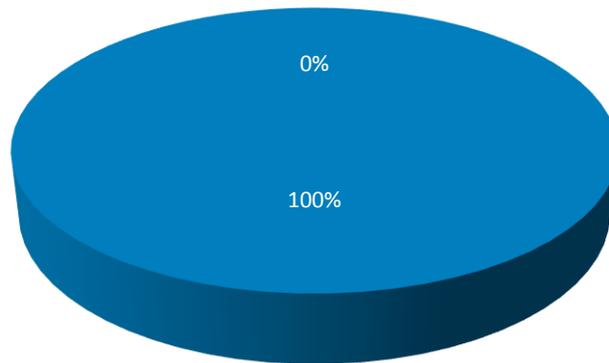
15. ¿Recomendaría la Clínica a sus familiares o amigos?

Objetivo: Determinar si el paciente está dispuesto a recomendar la Clínica.

TABLA N° 53

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recomendaría	68	100%
No recomendaría	0	0
TOTAL	68	100%

Gráfico 46



■ Recomendaria ■ No recomendaria

Interpretación:

Todas las personas encuestadas indican que si recomendarían a familiares y amigos a la Clínica Asistencial para que puedan acercarse a pasar consulta. Esto indica una fortaleza para la organización ya que los pacientes están dispuestos a hacer publicidad.

ANEXO 5:

Resumen de la entrevista realizada al Director de la Clínica Asistencial del Club de Leones



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

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE LA CLÍNICA ASISTENCIAL CLUB DE LEONES

OBJETIVO: Recolectar datos necesarios para saber cómo se encuentra actualmente la Clínica Asistencial Club de Leones respecto a la administración.

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

La información que brinde será confidencial y utilizada sólo para fines académicos. Agradecemos de antemano su colaboración.

1. ¿Posee la Clínica Asistencial misión y visión propia?

Objetivo: Determinar si la clínica Asistencial posee misión y visión.

Respuesta:

Si. Proveer asistencia, en el área de salud a la población de escasos recursos
Brindar tratamientos farmacológicos a bajo costo
Disponibilidad de estar al alcance de toda la población

2. ¿Tiene objetivos propios la Organización?

Objetivo: Identificar si la entidad tiene propósitos a alcanzar, para mejorar el desarrollo de sus actividades.

Respuesta:

Si, Ser auto sostenible económicamente
Crecimiento como institución de salud en su área de atención en especialidad

3. ¿Posee valores institucionales propios la Clínica?

Objetivo: Determinar si la organización posee valores que se practiquen por todos los empleados.

Respuesta:

Si, Humanismo, altruismo, solidaridad y empatía, servicio y respeto

4. ¿Posee políticas propias la entidad?

Objetivo: Determinar si la Clínica Asistencial tiene políticas que establezca los límites sobre las decisiones que se puedan tomar.

Respuesta:

Sí, Pero estas son compartidas con las del club de leones. Debido a que su función es la de servir en cualquier área a la población

5. ¿Tiene normas propias la institución?

Objetivo: Identificar si la entidad cuenta con reglas que establezcan las acciones específicas que debe cumplir el empleado.

Respuesta:

Si, Atención respetuosa a la población
Brindar un servicio de calidad
Proveer una estancia dentro de la institución cómoda

6. ¿Posee procedimientos la Clínica Asistencial?

Objetivo: Determinar si existe por escrito la manera exacta en que deben cumplirse las actividades de la Clínica Asistencial.

Respuesta:

Si, Atención y recepción de expedientes
Creación de expediente clínico
Ordenamiento por orden de llegada
Clasificación de expediente según necesidades en especialidad médica

7. ¿Cómo se dan a conocer los siguientes elementos?

Objetivo: Detallar los medios dentro de la Organización que se utilizan para proporcionar información general a los empleados.

Respuesta:

- a) Misión:
De forma personalizada y a través de medios radiales, banner, y redes sociales
- b) Visión:
Conocer los servicios que ofrece la clínica a través de volantes y reuniones con la comunidad, alcaldía municipal.
- c) Objetivos:
Información escrita y oral en la atención que se brinda
- d) Valores:
En el ejercicio diario de atención sin distinción de clase social, política, y religión

- e) Políticas:
No hacer ninguna distinción de la población
- f) Reglas:
Se dan a conocer de forma verbal a los usuarios a los usuarios y al personal de la clínica.
- g) Procedimientos:
Se indican de forma oral

8. ¿Qué servicios ofrecen en la clínica?

Objetivo: Determinar los servicios que presta la clínica Asistencial a los pacientes.

Respuesta:

Atención en salud en diferentes especialidades a saber: Medicina general, odontológica, oftalmología, ginecología, dermatología, ortopedia, psicología, fisioterapia, pediatría

9. ¿De cuántos empleados dispone la Organización?

Objetivo: Identificar el número de empleados que existen en la entidad.

Respuesta:

De planta 7 y por servicios profesionales prestados 4

Empleados Permanentes: Doctor de medicina general (2 empleados), Odontólogo, Oftalmólogo, Dermatólogo, Enfermera, Encargada de limpieza

Empleados eventuales: Fisioterapia, Psicólogo, Ortopeda, y Optometrista

10. ¿Posee la clínica un organigrama?

Objetivo: Determinar si tienen un organigrama que proporcione información de manera gráfica sobre las relaciones jerárquicas que existen dentro de la Clínica Asistencial.

Respuesta:

No, Por ser una pequeña organización (ONG)

11. ¿Cree usted que la elaboración de herramientas administrativas podría beneficiar la clínica?

Objetivo: Describir los beneficios que las herramientas administrativas traen a la organización.

Respuesta:

Si, Debido a que no existen por escrito la existencia de estas. Daría mayor formalidad administrativa.

12. ¿Qué tipo de manuales administrativos tiene la Clínica?

Objetivo: Determinar los tipos de manuales administrativos que posee la Clínica Asistencial.

- a) Manual de Bienvenida:
- b) Manual de organización:
- c) Manual de procedimientos:
- d) Manual de Análisis y descripción de puestos:

Respuesta:

Ninguna. Sin embargo se dan directrices verbales a todo el personal de la clínica

13. ¿Se le dan a conocer los manuales a los empleados al momento de la contratación?

Objetivo: Saber si se le dan a conocer los manuales administrativos a los empleados de la organización.

Respuesta:

No por escrito. Si verbales.

14. ¿Considera que las actividades que realiza cada empleado van de acuerdo a su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si las actividades delegadas a los empleados son de acuerdo a lo establecido en el contrato de trabajo

Respuesta:

Cuando se han definido sus actividades laborales y obligaciones están se complementan y están de acuerdo a sus capacidades educativas (Nivel educativo)

15. ¿Cómo evalúa a nivel general la organización de la entidad?

Objetivo: Verificar cómo se encuentra actualmente la organización de la clínica

Respuesta:

Buena, definida que al momento se logra cumplir metas y objetivos.

16. ¿Considera que en la Organización existe liderazgo?

Objetivo: Descubrir si en la entidad desarrollan un excelente liderazgo en el cumplimiento de sus labores diarias

Respuesta:

Si, existe pero no en su totalidad, debido a la no existencia de manuales administrativos legales.

17. ¿Qué tipo de liderazgo considera que existe en la entidad?

- a) Autocrático
- b) Democrático o participativo
- c) Liberal

Objetivo: Identificar el tipo de liderazgo que se ejerce en la clínica

Respuesta:

Democrático o participativo. Participativo, pues todos contribuimos del buen funcionamiento de la clínica

18. ¿Cómo califica la relación que tiene con sus empleados?

Objetivo: Verificar cómo son las relaciones entre jefe y empleado

Respuesta:

Buena existe disponibilidad en lo posible de resolver cualquier contratiempo de los empleados y sus necesidades en el ejercicio profesional.

19. ¿Cuáles son los tipos y los medios de comunicación que se utilizan para brindar información o instrucciones de trabajo?

Objetivo: Determinar los tipos de comunicación e instrumentos que se utilizan dentro de la entidad para brindar información sobre instrucciones u órdenes de trabajo

Respuesta:

Verbal y cuando es necesario por escrito

20. ¿Qué tipo de motivación le brindan al empleado?

- a) Reconocimientos verbales
- b) Reconocimientos escritos
- c) Reconocimientos económicos

Objetivo: Detallar los tipos de motivación que se brinda en la Clínica Asistencial para que los colaboradores realicen eficientemente sus labores.

Respuesta:

Reconocimientos verbales, Reconocimientos económicos.

Se realiza durante las reuniones con el personal, y se han cumplido las prestaciones de ley. (Salario y otros).

21. ¿Cuáles son los incentivos que le proporcionan al empleado por cumplir eficientemente en su trabajo?

Objetivo: Determinar qué tipo de incentivos se brindan a los empleados de la Clínica por sobresalir en su trabajo.

Respuesta:

Cancelaciones puntuales de su salario. Se brindan los insumos necesarios para el ejercicio profesional.

22. ¿En la clínica se cuenta con un supervisor en cada área?

Objetivo: Saber si la entidad cuenta con un supervisor en cada área de servicio que se le brinda a los pacientes.

Respuesta:

No, pero se evalúa usualmente a través de la revisión de expediente por el director de funciones.

23. ¿Cómo realizan el control de los empleados?

Objetivo: Determinar el proceso de control que se realiza a los trabajadores de la Organización.

Respuesta:

De forma profesional la ausencia o falta de un miembro del personal es informado por cualquier otro empleado.

24. ¿Qué tipo de herramientas de control implementan en el desarrollo de las actividades de los empleados de la Clínica Asistencial?

Objetivo: Determinar las herramientas de control que se le aplican a los empleados para medir la eficiencia y la calidad de servicio que le brindan a los pacientes.

Respuesta:

- a) Supervisión del jefe inmediato:
Visitas de observación cualquier día y hora
- b) Control de horarios:
Horas de ingreso y salida
- c) Evaluación del desempeño:
Se mide a través de confidencialidad de expedientes mensuales (pérdida o ganancia)
- d) Encuesta de satisfacción a pacientes:
No se realiza; pero se define por el comentario de los pacientes
- e) Buzón de sugerencias:
Ya no existe
- f) Acción de personal:
Se mide en la eficiencia de cada empleado, a través del servicio prestado.

ANEXO N° 6



**MANUAL
DE
DESCRIPCIÓN
DE
PUESTOS**

CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
OBJETIVOS.....	ii
GENERAL.....	ii
ESPECIFICOS.....	ii
POLÍTICAS DE USO.....	1
INSTRUCCIONES PARA SU UTILIZACIÓN.....	2
DETALLE DE DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO.....	3



INTRODUCCIÓN

El manual de descripción de puestos es necesario para que los empleados de la Clínica conozcan las funciones que le competen a cada uno; definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para cumplir eficientemente su trabajo

El propósito fundamental de este manual, consiste en establecer los perfiles sobre los cuales se crean los puestos, alinear la misión y objetivos de estos puestos con los de la organización, realizar un proceso continuo de actualización, considerando los cambios que se den en la forma de brindar los servicios, las nuevas prácticas de atención y medicina basada en evidencia, que permita mejorar los aspectos de la contratación de los técnicos, profesionales y personal de apoyo de la salud, colocar las personas con las competencias en los lugares adecuados, distribuyendo equitativamente a los empleados en los diferentes puestos de la Clínica, de acuerdo a necesidades y requerimientos.

El presente manual contiene la descripción de cada uno de los puestos de la estructura organizacional de la Clínica para su mejor uso el manual agrupa los puestos por cada elemento de la Entidad.



OBJETIVOS

GENERAL

Proponer una herramienta administrativa que contenga la información necesaria de todos los puestos de trabajo, de acuerdo a la estructura organizativa de la Clínica Asistencial Club de Leones para el desempeño eficiente del personal.

ESPECÍFICOS

- Facilitar la inducción del nuevo personal para que conozcan sobre el desarrollo de sus respectivas tareas.
- Contratar el personal idóneo para el puesto de trabajo.
- Proporcionar un documento único de referencia para todos los puestos de trabajo.
- Proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente.



POLÍTICAS DE USO

- Revisar periódicamente el manual, para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida por cada uno de los miembros de la Institución y que muestren una mejora positiva.
- Dar a conocer por medio de un despliegue total el contenido del manual a todos y cada uno de los miembros que conforman la institución
- Proveer de al menos una copia completa del manual y que este a la total disposición de cada unidad, para que sea fuente de consulta, enriquecimiento personal y global.
- Ante la necesidad de realizar cambios organizativos y funcionales, el Director y la junta directiva, deben solicitar oportunamente a la dirección de la Clínica, la respectiva autorización, argumentando y justificando la necesidad de la corrección del puesto para mantener actualizados los descriptores de puestos.
- Solamente la Dirección de la Entidad, es la instancia facultada para actualizar y crear nuevos puestos, así como la gestión para la incorporación dentro del clasificador de puestos.
- El contenido de este manual es de obligatorio cumplimiento a todos los niveles jerárquicos de la institución.



INSTRUCCIONES PARA SU UTILIZACIÓN

- El empleado que utilice el manual debe de hacerlo con precaución, para que este se mantenga limpio y ordenado.
- Solamente la dirección de la Clínica puede responder cualquier duda con respecto al contenido de esta herramienta administrativa.
- Este documento está a la disposición para que todo el personal haga uso y a la vez darlo a conocer al nuevo integrante de la Clínica.
- Se prohíbe el incumplimiento de lo dispuesto en el manual, respetar las normas y contenido del mismo.

DETALLE DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO

Los Puestos de la Clínica Asistencial del Club de Leones se conforman de la forma siguiente:

CÓDIGO	PUESTOS
001	Director de la Clínica Asistencial
002	Secretaria
003	Auditor externo
004	Jefe de servicios médicos
005	Médico general
006	Odontólogo
007	Oftalmólogo
008	Fisioterapeuta
009	Ginecóloga
010	Dermatólogo
011	Optómetra
012	Psicólogo
013	Ortopeda
014	Pediatra
015	Nutricionista
016	Jefe de servicios generales
017	Enfermera
018	Auxiliar de enfermera
019	Farmacólogo
020	Personal de Mantenimiento y limpieza
021	Trabajadora Social



UNIDAD ORGANIZATIVA: Dirección

TÍTULO DEL PUESTO: Director

DEPENDE DE: Junta Directiva del Club de Leones

SUPERVISA A: Todo el personal de la Clínica Asistencial

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 001

OBJETIVO DEL PUESTO:

Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos administrativos de la Clínica Asistencial del Club de Leones, municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Elaborar informes y otros requerimientos del servicio, según lo solicite Junta Directiva del Club de Leones
2. Velar por el cumplimiento de la filosofía organizacional, objetivos, normas, planes, y políticas.
3. Asistir a todas las reuniones en que sea convocado oficialmente por la Junta Directiva del Club de Leones.
4. Dirigir y monitorear la unidad de servicios médicos, de servicios auxiliares y trabajo social.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Supervisar y evaluar las actividades de los empleados.
2. Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen a la institución.
3. Dirigir, coordinar y motivar al personal de la Clínica.
4. Implementar y velar por el cumplimiento de las normas, planes, programas, políticas y herramientas administrativas.
5. Responsable para que todas las actividades diarias se ejecuten eficientemente y eficazmente.
6. Administrar el recurso humano, material y financiero de la entidad.
7. Reclutamiento, selección y contratación de personal.
8. Sancionar y despedir a los empleados que incumplan la normativa de la institución.
9. Autorización de contratación y compra de insumos médicos y de medicina.
10. Realizar otras tareas afines y complementarias



RELACIONES:

- **Internas:** *Junta Directiva del Club de Leones:* Para informar la situación actual de la Clínica; *Secretaria:* Para encomendar las actividades que requiera apoyo; *Coordinador de servicios médicos:* Para supervisar la atención y prestación del servicio que brindan los doctores a los pacientes; *Coordinador de servicios auxiliares:* Para supervisar el cumplimiento de las actividades de apoyo hacia los doctores; *Empleados de la Clínica:* Para informarles sobre los planes a corto y largo plazo.
- **Externas:** *Auditor externo:* Para brindarle registros contables de los fondos de la Institución y otras *Instituciones sin fines de lucro:* Gestionar ayuda.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Doctorado en medicina general
- **Especialización**
Conocimientos generales administrativos, de atención al cliente, gestión de recursos y de ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.
- **Edad**
30 años o más
- **Experiencia**
Mínima 2 años en puestos similares

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Capacidad de análisis y organización
- Habilidades administrativas, vocación de servicio y crear espíritu de equipo
- Habilidad para comunicar información
- Pensamiento analítico
- Liderazgo
- Manejo de Recurso Humano
- Buenas relaciones interpersonales

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Dinámico, Responsable, Ético, Honesto, Comunicativo, Amable.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Dirección

TÍTULO DEL PUESTO: Secretaria

DEPENDE DE: Director

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 002

OBJETIVO DEL PUESTO:

Desarrollar todas las actividades que corresponden a la atención de los pacientes, llevar un registro ordenado de la documentación de la Institución y brindar colaboración al jefe inmediato en las actividades que este solicite.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, estatutos y reglamentos de la institución.
2. Asistir a las actividades que el Director asigne.
3. Brindar atención eficiente y eficaz a los pacientes de la Clínica Asistencial.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios médicos o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Es la encargada de dar la Bienvenida y atender a las personas en recepción.
2. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de responsabilidad del puesto de trabajo.
3. Actualizar y organizar la información de los pacientes y posteriormente trasladarlo al médico que lo atenderá.
4. Mantener ordenado los expedientes clínicos
5. Contestar llamadas telefónicas.
6. Emitir facturas a los clientes en general.
7. Apertura, cierre de caja e informe de ingresos.
8. Responsabilidad sobre el dinero en caja
9. Ser asistente del Director de la Clínica Asistencial en caso de reuniones, elaborar informes, entre otras actividades requeridas.
10. Preparar y presentar informes periódicamente a jefatura inmediata.
11. Llevar el registro de las citas programadas de los pacientes.
12. Redactar cartas, memorándum, solicitudes, entre otros.
13. Realizar otras tareas afines y complementarias.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director:* Para informar sobre los ingresos por consulta médica y coordinar las actividades de recepción de los pacientes; *Doctores:* Para trasladar el expediente clínico de los pacientes de la Clínica Asistencial.
- **Externas:** *Instituciones que brindan ayuda a la Entidad:* para recibir llamadas telefónicas y posteriormente comunicarlo al Director. *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Bachiller Técnico Vocacional, Opción: secretariado o contaduría
- **Edad**
25 años o más
- **Experiencia**
Mínimo 1 año de trabajo en puestos similares

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Excelente redacción y ortografía
- Dominio de paquetes informáticos
- Habilidades para el planeamiento y toma de decisiones
- Facilidad de expresión verbal y escrita.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS:

Proactiva y organizada, buenas relaciones interpersonales, dinámica y entusiasta, capacidad de trabajar en equipo y bajo presión, responsable y honesta.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Administrativa

TÍTULO DEL PUESTO: Auditor Externo

DEPENDE DE: Director

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 003

OBJETIVO DEL PUESTO:

Comprobar, la integridad y autenticidad de los estados financieros de la organización.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Determinar qué tipo de información o documentación le es necesaria para poder emitir un informe que cumpla con las normas de auditoría y evite al máximo el riesgo de otorgar un dictamen equivocado.
2. Revisión y análisis de los estados financieros.
3. Expresar una opinión imparcial sobre los estados financieros de la Institución.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Revisar, analizar y evaluar los estados financieros consolidados.
2. Supervisión interna de los procesos administrativos: pagos, custodia de fondos y activos.
3. Verificar cuenta de ingresos y gastos.
4. Velar por el cumplimiento de normas, principios contables y leyes para fundaciones sin fines de lucro.
5. Elaborar un dictamen de auditoría.
6. Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones.
7. Proponer mejoras y mecanismos de control para poder corregir posibles ineficiencias en los documentos presentados.
8. Proponer mejoras a la institución, respecto a los procesos administrativos actuales.
9. Otras tareas afines y complementarias.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director:* Para presentarle el informe y dictamen de auditoria

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Licenciatura en Contaduría Pública
- **Especialización**
Auditoría externa
- **Edad**
28 años o más
- **Experiencia**
Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Habilidades analíticas
- Independencia de criterios
- Integridad y objetividad
- Toma de decisiones
- Conocimiento intermedios de computación (excel, word, acces, power point)

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS:

Aptitud, buenas relaciones interpersonales, ética profesional, honestidad, responsabilidad, confidencialidad, respeto e integridad.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios médicos
TÍTULO DEL PUESTO: Coordinador de servicios médicos
DEPENDE DE: Director
SUPERVISA A: Todos los doctores de las distintas especialidades
NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1
CÓDIGO DEL PUESTO: 004

OBJETIVO DEL PUESTO:

Controlar las actividades que realizan doctores de las diferentes especialidades de la institución con el fin de ser eficientes y prestar un servicio de calidad.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Planificar las actividades administrativas a su cargo.
2. Coordina las tareas de los médicos de las distintas áreas de servicio.
3. Aportar ideas al jefe inmediato superior para la elaboración de planes a corto y largo plazo.
4. Colaborar con la consecución de objetivos, políticas, normas y procedimientos que se implementen dentro de la institución.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Supervisar al personal que tiene a cargo.
2. Evaluar el desempeño de los subordinados, de acuerdo a la herramienta de evaluación aprobada por Junta Directiva.
3. Elabora y ejecuta el presupuesto de la unidad de servicios médicos, según los requerimientos elaborados previamente por todos los doctores de las distintas especialidades.
4. Velar porque la adquisición de insumos sea oportuna.
5. Supervisar el uso adecuado de los equipos médicos.
6. Llevar el control de asistencia y permisos de los empleados.
7. Coordinar reuniones informativas de su jefatura inmediata, dirigidas al personal de la Unidad.
8. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
9. Mantener informado al personal sobre las actividades a desarrollar en la entidad.
10. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director:* Para elaborar planes de corto y largo plazo sobre la atención eficiente brindada a los pacientes por parte de los doctores; *Médicos:* Para coordinar las actividades a realizar.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Doctorado en medicina general
- **Especialización**
Diplomado en Administración, Recursos Humanos o relacionado con el puesto de trabajo.
- **Edad**
30 años o más
- **Experiencia**
Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Habilidad para motivar a los empleados y crear espíritu de equipo
- Establecer relaciones interpersonales
- Organizar el trabajo
- Impartir instrucciones
- Iniciativa
- Conocimientos sobre elaboración de presupuestos.
- Manejo de conflictos laborales

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS:

Responsable, ético, liderazgo, proactivo, integro, honesto.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Médicos

TÍTULO DEL PUESTO: Médico General

DEPENDE DE: Coordinador de Servicios Médicos

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 005

OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar consulta en el área de medicina general a los pacientes, evaluando, diagnosticando y aplicando tratamiento para su rehabilitación, a fin de preservar la salud y bienestar.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Brindar atención eficaz y eficiente a los pacientes de la Clínica Asistencial.
2. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
3. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios médicos.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios médicos o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Realizar consultas médicas diarias a pacientes de la institución, en los horarios previamente establecidos.
2. Diagnosticar y prescribir tratamientos médicos a los pacientes.
3. Hacer seguimiento a los tratamientos de los pacientes, a través de citas fijadas.
4. Desarrollar el expediente clínico de pacientes que consultan por primera vez.
5. Llevar el control de los tratamientos aplicados y diagnósticos, en el expediente clínico del paciente.
6. Elaborar la requisición de medicinas a utilizar.
7. Elaborar registros y presentar informes semanales y mensuales de las actividades realizadas.
8. Proponer estrategias que garanticen una buena calidad del servicio.
9. Resolver situaciones imprevistas y reportarlas a la instancia superior inmediata.
10. Tratar enfermedades comunes y realizar chequeos generales.
11. Manejar la información confiada por los pacientes, con discreción.
12. Realizar cirugías menores.
13. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para casos administrativos. *Secretaria:* organizar y controlar el expediente clínico y registro de citas. *Coordinador de servicios médicos:* Para reportar los casos atendidos. *Médicos:* Informar el estado Clínico. *Enfermera:* preparación de pacientes previo a la consulta. *Encargado de farmacia:* Control de medicamentos e insumos.
- **Externas:** *Instituciones de salud privada:* Para exámenes médicos especializados. *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Doctorado en medicina general
- **Edad**
30 años en adelante
- **Experiencia**
Mínimo 1 año de experiencia en áreas afines.

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para redactar informes médicos
- Destreza para tratar con pacientes difíciles
- Trabajo en equipo

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Ética profesional, responsable, respeto a la vida y al paciente, empatía, sociable, colaborador, honesto.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Médicos

TÍTULO DEL PUESTO: Odontología

DEPENDE DE: Coordinador de Servicios Médicos

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 006

OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar atención odontológica para la prevención, diagnóstico y tratamiento de las alteraciones de los dientes.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Brindar atención eficaz y eficiente a los pacientes de la Clínica Asistencial.
2. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
3. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios médicos.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios médicos o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Suministrar asistencia odontológica preventiva, curativa y correctiva en general a los pacientes.
2. Examinar al paciente para diagnosticar las lesiones existentes en la cavidad bucal y determinar datos para la historia médica.
3. Llevar el control de los tratamientos aplicados y diagnósticos en el expediente clínico del paciente.
4. Elaborar registros y presentar informes semanales y mensuales de las actividades odontológicas.
5. Colaborar con otras actividades que realice la Clínica.
6. Fomentar la prevención de la salud bucal.
7. Verificar los insumos en su área de trabajo y realizar las requisiciones respectivas.
8. Realizar trabajos de cirugía bucal menor.
9. Elaborar planes de trabajo odontológico.
10. Preparar y esterilizar el equipo y los instrumentos a utilizar en la consulta.
11. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para casos administrativos. *Secretaria:* organizar y controlar el expediente clínico y registro de citas. *Coordinador de servicios médicos:* Para reportar los casos atendidos. *Médicos:* Informar el estado Clínico. *Enfermera:* preparación de pacientes previo a la consulta. *Encargado de farmacia:* Control de medicamentos e insumos.
- **Externas:** *Instituciones de salud privadas:* Para exámenes odontológicos y radiografía maxilofacial. *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Medico Odontólogo
- **Especialización**
Doctorado en cirugía dental
- **Edad**
33 años o más.
- **Experiencia**
Mínimo 2 años de experiencia de cargos similares.

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Capacidad para trabajar en equipo
- Buena disposición y carácter
- Con iniciativa
- Alto grado de compromiso con los pacientes
- Expresarse en forma clara y precisa
- Principios y prácticas odontológicas preventivas, curativas y correctivas

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Iniciativa, perseverancia, ordenado, dinámico, responsable, sociable, amable, respetuoso, ético, empático.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Generales

TÍTULO DEL PUESTO: Oftalmólogo

DEPENDE DE: Coordinador de servicios generales

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 007

OBJETIVO DEL PUESTO:

Atender todos los problemas oftalmológicos, diagnosticarlos y detectarlos en forma precoz, para prevenirlos y dar el tratamiento más adecuado.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Brindar atención eficaz y eficiente a los pacientes de la Clínica Asistencial.
2. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
3. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios médicos.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios médicos o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Realizar el diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades oculares.
2. Asegurar que las personas atendidas reciban un trato respetuoso, confidencial y transparente en los procesos de diagnóstico y tratamiento.
3. Realizar procesos de atención médica en el marco de las normas y protocolos de la institución.
4. Dar consulta a pacientes con cataratas, glaucoma, carnosidad, conjuntivitis, infecciones o inflamaciones en los ojos, entre otros.
5. Elaborar registros y presentar informes semanales y mensuales de las actividades oftalmológicas.
6. Llevar el control de los tratamientos aplicados y diagnósticos en el expediente clínico del paciente.
7. Preparar, hacer la requisición de los insumos de trabajo y mantenerlos esterilizados.
8. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para casos administrativos. *Secretaria:* organizar y controlar el expediente clínico y registro de citas. *Coordinador de servicios médicos:* Para reportar los casos atendidos. *Médicos:* Informar el estado Clínico. *Enfermera:* preparación de pacientes previo a la consulta. *Encargado de farmacia:* Control de medicamentos e insumos.
- **Externas:** *Otras Instituciones que se encargan de tratar a pacientes con enfermedades oculares:* Para solicitar ayuda en casos complicados e intercambiar experiencias. *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Doctorado en Medicina General
- **Especialización**
Oftalmología
- **Edad**
30 años o más
- **Experiencia**
Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Trabajo en equipo
- Manejo de equipos especiales para tratar la vista
- Alto grado de compromiso con los pacientes
- Expresarse en forma clara y precisa
- Buenas relaciones interpersonales

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Mostrar perseverancia en su desarrollo profesional, calidez, disponibilidad de atención, tener disciplina, orden, puntualidad, honestidad, respeto, responsabilidad y liderazgo

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Médicos

TÍTULO DEL PUESTO: Fisioterapia

DEPENDE DE: Coordinador de Servicios Médicos

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 008

OBJETIVO DEL PUESTO:

Dar asistencia fisioterapeuta a pacientes aplicando masajes y tratamientos, a fin de mejorar sus condiciones y lograr la rehabilitación de sus lesiones.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Brindar atención eficaz y eficiente a los pacientes de la Clínica Asistencial.
2. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
3. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios médicos.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios médicos o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Instruir al paciente y a sus familiares en los diferentes aspectos de la terapia a seguir.
2. Examinar al paciente para diagnosticar las lesiones existentes y determinar datos para la historia médica.
3. Asegurar que las personas atendidas reciban un trato respetuoso, confidencial y transparente en los procesos de diagnóstico y tratamiento.
4. Realizar procesos de atención médica en el marco de las normas y protocolos de la institución.
5. Realizar los tratamientos y técnicas rehabilitadoras necesarias en el paciente.
6. Dar terapia física necesaria para lograr la recuperación del paciente.
7. Mantener en orden e higiene los materiales y equipo.
8. Elaborar la requisición de los insumos a utilizar.
9. Llevar el control de los tratamientos aplicados y diagnósticos en el expediente clínico del paciente.
10. Elaborar registros y presentar informes semanales y mensuales de las actividades fisioterapeutas.
11. Brindar receta y referencia con especialistas cuando el caso lo amerite.
12. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para casos administrativos. *Secretaria:* organizar y controlar el expediente clínico y registro de citas. *Coordinador de servicios médicos:* Para reportar los casos atendidos. *Médicos:* Informar el estado Clínico. *Enfermera:* preparación de pacientes previo a la consulta. *Encargado de farmacia:* Control de medicamentos e insumos.
- **Externas:** *Con otras Instituciones:* Encargadas de prótesis o afines al área de servicio. *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Licenciatura en Fisioterapia
- **Edad**
30 años o más
- **Experiencia**
Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Poseer sólidas bases en ciencias básicas clínicas de la rehabilitación, del movimiento, o afines a l cargo.
- Incorporar los principios éticos y legales de la profesión.
- Habilidades comunicativas.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso con la institución

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Comunicarse de modo efectivo y claro, tanto de forma oral como escrita, profesionalismo y ética, responsable, mostrar respeto, amabilidad

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Médicos

TÍTULO DEL PUESTO: Ginecología

DEPENDE DE: Coordinador de Servicios Médicos

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 009

OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar atención sobre el cuidado de la salud femenina en todos los aspectos de la salud y enfermedad específicos de la mujer y, por tanto, relacionados con sus sistema reproductivo.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Brindar atención eficaz y eficiente a los pacientes de la Clínica Asistencial.
2. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
3. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios médicos.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios médicos o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Diagnosticar, prevenir y aplicar tratamientos a enfermedades que afectan al sistema reproductivo de la mujer.
2. Proporcionar información completa a las usuarias, sobre sus patologías y los posibles procedimientos y diagnósticos.
3. Realizar procesos de atención médica en el marco de las normas y protocolos de la institución.
4. Realizar examinación para la detección de cáncer de mama y cérvico-uterino.
5. Dar control médico a las mujeres que se encuentren en la etapa de la menopausia.
6. Llevar el control de los tratamientos aplicados y diagnósticos en el expediente clínico del paciente.
7. Elaborar registros y presentar informes semanales y mensuales de las actividades ginecológicas.
8. Elaborar la requisición de insumos a utilizar.
9. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* Para casos administrativos. *Secretaria:* Para organizar y controlar el expediente clínico y registro de citas. *Coordinador de servicios médicos:* Para reportar los casos atendidos. *Médicos:* Informar el estado Clínico. *Enfermera:* preparación de pacientes previo a la consulta. *Encargado de farmacia:* Control de medicamentos e insumos.
- **Externas:** *Otras instituciones afines a la especialidad:* Para casos de tratamientos del cáncer. *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Doctorado en medicina general
- **Especialización**
Ginecología
- **Edad**
35 años o más
- **Experiencia**
Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad y disposición para trabajar bajo objetivos
- Habilidad de análisis y síntesis
- Iniciativa
- Facilidad de expresión verbal y escrita,
- Destreza manual en el manejo de equipo médico ginecológico.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Responsabilidad, ética y valores, buen juicio, respeto y dedicación, amable, colaborador.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Médicos

TÍTULO DEL PUESTO: Dermatólogo

DEPENDE DE: Coordinador de Servicios Médicos

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 010

OBJETIVO DEL PUESTO:

Evaluar, diagnosticar y aplicar procedimientos a personas con enfermedades referentes a la piel, brindando un servicio de calidad.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Brindar atención eficaz y eficiente a los pacientes de la Clínica Asistencial.
2. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
3. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios médicos.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios médicos o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Brindar asistencia médica a pacientes de todas las edades, en el área de dermatología.
2. Diagnosticar, prevenir y aplicar tratamiento a enfermedades de la piel.
3. Elaborar requisición de insumos o medicamentos a utilizar.
4. Brindar recomendaciones como prevenir las afecciones.
5. Mantener las herramientas y equipo en perfecto estado.
6. Hacer seguimiento a los tratamientos de los pacientes, a través de citas fijadas.
7. Desarrollar el expediente clínico de pacientes que consultan por primera vez.
8. Elaborar registros y presentar informes semanales y mensuales de las actividades realizadas.
9. Manejar la información confiada por los pacientes, con discreción.
10. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para casos administrativos. *Secretaria:* organizar y controlar el expediente clínico y registro de citas. *Coordinador de servicios médicos:* Para reportar los casos atendidos. *Médicos:* Informar el estado Clínico. *Enfermera:* preparación de pacientes previo a la consulta. *Encargado de farmacia:* Control de medicamentos e insumos.
- **Externas:** *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Doctorado en medicina general
- **Especialización**
Dermatología
- **Edad**
30 años o más
- **Experiencia**
Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Buenas relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Incorporar los principios éticos y legales de la profesión.
- Habilidades comunicativas.
- Compromiso con la institución

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Ética y profesionalismo, responsable, honesto, amable, respetuoso, integro, cooperador.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Médicos

TÍTULO DEL PUESTO: Optómetra

DEPENDE DE: Coordinador de Servicios Médicos

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 011

OBJETIVO DEL PUESTO:

Proporcionar lentes, gafas y anteojos para compensar la refracción de los pacientes.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Brindar atención eficaz y eficiente a los pacientes de la Clínica Asistencial.
2. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
3. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios médicos.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios médicos o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Brindar asistencia a pacientes que necesiten lentes, los días que se estipulen en el contrato de trabajo.
2. Elaborar requisición de materiales o medicamentos a utilizar.
3. Asistir a reuniones programadas por el director y Coordinador de servicios médico.
4. Recetar a los pacientes anteojos o lentes de contacto de acuerdo a su diagnóstico.
5. Remisión a otros profesionales para casos especializados como cirugía y tratamiento diferente.
6. Tener en orden e higienizados los instrumentos de trabajo.
7. Preparar y esterilizar el equipo y los instrumentos a utilizar en la consulta.
8. Elaborar registros e informes semanales y mensuales de las actividades de optometría.
9. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para casos administrativos. *Secretaria:* organizar y controlar el expediente clínico y registro de citas. *Coordinador de servicios médicos:* Para reportar los casos atendidos. *Médicos:* Informar el estado Clínico. *Enfermera:* preparación de pacientes previo a la consulta. *Encargado de farmacia:* Control de medicamentos e insumos.
- **Externas:** *Instituciones especialistas en la Optometría:* Realización de cualquier tipo de lentes. *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Doctorado en medicina general
- **Especialización**
Optometría.
- **Edad**
35 años o más
- **Experiencia**
Un año de experiencia en puestos similares.

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Buenas relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Espíritu de servicio
- Facilidad de expresión verbal y escrita
- Compromiso con la institución

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Proactivo, iniciativa, ética profesional, responsable, analítica, sociable

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Médicos

TÍTULO DEL PUESTO: Psicólogo

DEPENDE DE: Coordinador de Servicios Médicos

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 012

OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar un servicio de calidad a los pacientes en el área de Psicología General, escuchando, analizando, evaluando y aplicando el debido tratamiento a los problemas de los pacientes.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Brindar atención eficaz y eficiente a los pacientes de la Clínica Asistencial.
2. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
3. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios médicos.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios médicos o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Prevenir riesgos, daños, en la salud del paciente para facilitar su recuperación y rehabilitación psicológica.
2. Contribuir a superar las dificultades que se presentan en la vida diaria de los usuarios, potenciando cualidades, habilidades y competencias.
3. Elaborar requisición de materiales o medicamentos a utilizar.
4. Aplicar pruebas psicotécnicas a los pacientes, evaluando sus aptitudes, intereses y aspectos de la personalidad.
5. Detección de trastornos mentales.
6. Educación para la prevención de todo tipo de violencia y abuso.
7. Efectuar tratamiento médico.
8. Elaborar registros y presentar informes semanales y mensuales de las actividades psicológicas.
9. Llevar el control de los tratamientos aplicados y diagnósticos en el expediente clínico del paciente.
10. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para casos administrativos. *Secretaria:* organizar y controlar el expediente clínico y registro de citas. *Coordinador de servicios médicos:* Para reportar los casos atendidos. *Médicos:* Informar el estado Clínico. *Enfermera:* preparación de pacientes previo a la consulta. *Encargado de farmacia:* Control de medicamentos e insumos.
- **Externas:** *Otras Instituciones:* Encargadas de enfermedades psiquiátras. *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Licenciatura en Psicología
- **Edad**
35 años o más
- **Experiencia**
Dos años de experiencia en el área de Psicológica

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Trabajo en equipo
- Capacidad de Comunicación
- Vocación en el servicio
- Observar conductas psicológicas
- Establecer y mantener relaciones positivas con las personas que acuden al servicio
- Habilidad de aplicar psicoterapias individuales y de grupo.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Empatía, responsable, colaborador, con ética profesional, respeto, amabilidad, compromiso, lealtad.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Médicos

TÍTULO DEL PUESTO: Ortopedista

DEPENDE DE: Coordinador de Servicios Médicos

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 013

OBJETIVO DEL PUESTO:

Dar un diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y prevención de las lesiones y enfermedades del sistema locomotor del cuerpo humano.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Brindar atención eficaz y eficiente a los pacientes de la Clínica Asistencial.
2. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
3. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios médicos.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios médicos o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Atender a la población los días que se estipulen en el contrato de trabajo.
2. Evaluar, diagnosticar y dar tratamiento a personas con problemas en la movilidad.
3. Recomendar los tipos de ejercicios físicos que debe hacer el paciente para recuperar la movilidad y la fuerza.
4. Elaborar requisición de materiales o medicamentos a utilizar.
5. Ayudar en la rehabilitación estableciendo rutinas de ejercicios o terapia física para recuperar la movilidad, la fuerza o el funcionamiento de alguna extremidad.
6. Brindar información para evitar lesiones.
7. Dar referencia medica con especialista cuando el diagnostico lo requiera.
8. Mantener en orden e higienizados los materiales y equipo.
9. Elaborar registros y presentar informes semanales y mensuales de las actividades ortopédicas.
10. Llevar el control de los tratamientos aplicados y diagnósticos en el expediente clínico del paciente.
11. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para casos administrativos. *Secretaria:* organizar y controlar el expediente clínico y registro de citas. *Coordinador de servicios médicos:* Para reportar los casos atendidos. *Médicos:* Informar el estado Clínico. *Enfermera:* preparación de pacientes previo a la consulta. *Encargado de farmacia:* Control de medicamentos e insumos.
- **Externas:** *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Doctorado en medicina general
- **Especialización**
Ortopedia
- **Edad**
36 años o más
- **Experiencia**
Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Habilidad en el manejo de equipo especializado para el sistema locomotor
- Trabajo en equipo
- Facilidad de comunicación verbal y escrita
- Vocación de servicio
- Compromiso con la institución

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Responsable, con ética profesional, proactivo, honesto, amable, respetuoso, disciplinado.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Médicos

TÍTULO DEL PUESTO: Pediatra

DEPENDE DE: Coordinador de Servicios Médicos

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 014

OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar atención especializada y oportuna al paciente pediátrico que acude a la Clínica Asistencial, proporcionando un servicio de calidad.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Brindar atención eficiente y eficaz a los pacientes de la Clínica Asistencial.
2. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
3. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios médicos.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios médicos o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Realizar evaluación, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades que padece el paciente pediátrico, para la recuperación de su salud.
2. Proporcionar información completa al acompañante del paciente, sobre las patologías y todos los posibles procedimientos de acuerdo al diagnóstico.
3. Elaborar la requisición de insumos o medicamentos a utilizar.
4. Elaborar y actualizar el expediente clínico de los pacientes atendidos.
5. Hacer seguimiento a los tratamientos de los pacientes, a través de citas fijadas.
6. Desarrollar el expediente clínico de pacientes que consultan por primera vez.
7. Llevar el control de los tratamientos aplicados y diagnósticos, en el expediente clínico del paciente.
8. Elaborar registros y presentar informes semanales y mensuales de las actividades realizadas.
9. Manejar la información confiada por los pacientes, con discreción.
10. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para casos administrativos. *Secretaria:* organizar y controlar el expediente clínico y registro de citas. *Coordinador de servicios médicos:* Para reportar los casos atendidos. *Médicos:* Informar el estado Clínico. *Enfermera:* preparación de pacientes previo a la consulta. *Encargado de farmacia:* Control de medicamentos e insumos.
- **Externas:** *Instituciones de salud:* Para exámenes pediátricos especializados. *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Doctor/a en medicina general
- **Especialización**
Pediatria
- **Edad**
32 años o más
- **Experiencia**
Mínimo 1 año como médico pediatra

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Facilidad de expresión verbal y escrita
- Dinamismo
- Trabajar en equipo
- habilidad para tratar niños.
- Organizado
- Habilidades de evaluación y diagnóstico

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Paciente y tranquilo, Honesto, Responsable, integro, Ética profesional, Empatía, Confiable y amable.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Médicos

TÍTULO DEL PUESTO: Nutrición

DEPENDE DE: Coordinador de Servicios Médicos

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 015

OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar atención especializada y oportuna al paciente pediátrico que acude a la Clínica Asistencial, proporcionando un servicio de calidad.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Brindar atención eficiente y eficaz a los pacientes de la Clínica Asistencial.
2. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
3. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios médicos.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios médicos o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Brindar servicio en el área de nutrición a la población.
2. Evaluar, diagnosticar y aplicar procedimientos para recuperar la salud nutricional del paciente.
3. Brindar orientación al paciente sobre la adecuada preparación, conservación y distribución de los alimentos y dietas especiales, a llevarse a cabo en el proceso de tratamiento.
4. Programar citas y controlar la alimentación de los pacientes, según las indicaciones dadas con anticipación.
5. Elaborar la requisición de los insumos o materiales necesarios.
6. Elaborar o actualizar el expediente clínico de los pacientes atendidos.
7. Desarrollar el expediente clínico de pacientes que consultan por primera vez.
8. Llevar el control de los tratamientos aplicados y diagnósticos, en el expediente clínico del paciente.
9. Elaborar la requisición de medicinas a utilizar.
10. Elaborar registros y presentar informes semanales y mensuales de las actividades realizadas.
11. Manejar la información confiada por los pacientes, con discreción.
12. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para casos administrativos. *Secretaria:* organizar y controlar el expediente clínico y registro de citas. *Coordinador de servicios médicos:* Para reportar los casos atendidos. *Médicos:* Para informar el estado Clínico. *Enfermera:* preparación de pacientes previo a la consulta. *Encargado de farmacia:* Control de medicamentos e insumos.
- **Externas:** *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Licenciatura en Nutrición
- **Especialización**
Relacionado con el puesto
- **Edad**
30 años o más
- **Experiencia**
Un año de experiencia en el área de nutrición

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Facilidad de expresión verbal y escrita
- Vocación de servicio
- Trabajar en equipo
- Organizado
- Habilidades de evaluación y diagnóstico del área de nutrición

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Responsable, ética profesional, respeto, amabilidad, empatía, honestidad.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Auxiliares

TÍTULO DEL PUESTO: Coordinador de Servicios Auxiliares

DEPENDE DE: Director de la Clínica Asistencial

SUPERVISA A: Enfermera, Auxiliar de Enfermera, Encargado de farmacia, Encargado de mantenimiento y limpieza.

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 016

OBJETIVO DEL PUESTO:

Programar, coordinar, ejecutar y controlar cada uno de los materiales y equipo para la prestación de servicios auxiliares, garantizando la atención integral de los pacientes

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Poner en conocimiento de sus superiores cualquier anomalía o deficiencia que observen en el desarrollo de la asistencia o en la dotación del servicio encomendado.
2. Procurar que se proporcione a los pacientes un ambiente confortable, ordenado, limpio y seguro.
3. Mantener reuniones periódicas con la Jefatura de servicios médicos y Director de la Clínica Asistencial, para la presentación de reportes sobre la administración a Junta Directiva.
4. Aportar ideas sobre la aplicación de las normas y procedimientos de la prestación de servicios auxiliares

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Responder por el manejo de los insumos médicos y medicamentos que ingresan a la farmacia.
2. Supervisar a la enfermera, auxiliar de enfermera, encargado de la farmacia, y personal de mantenimiento y limpieza de la Clínica.
3. Proveer de materiales, equipos e insumos necesarios a los empleados para desarrollen sus actividades.
4. Informar oportunamente al personal sobre los resultados obtenidos, con la finalidad de involucrarlos en las acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento de los servicios.
5. Supervisar el inventario de medicamentos en existencia.
6. Vigilar el control y uso adecuado del material y equipo utilizado para la prestación de los servicios.
7. Presentar informes al director de la Clínica.
8. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* Para casos administrativos. *Secretaria:* Para organizar y trasladar al médico el respectivo expediente clínico. *Coordinador de servicios auxiliares:* Para reportar los casos atendidos. *Director de la Clínica:* Para casos administrativos, *Médicos:* Para informar sobre las requisiciones de insumos y medicamentos, *Subordinados:* Para dar indicaciones y supervisar.
- **Externas:** *Proveedores:* Coordinar el suplemento de materiales, equipo, y medicamentos. *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Doctorado en medicina general o Licenciatura en enfermería.
- **Edad**
30 años o más
- **Experiencia**
Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Iniciativa para el desarrollo de la actividad laboral
- Trabajo en equipo
- Espíritu de servicio
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Facilidad de comunicación manual y escrita

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Integridad, creatividad, iniciativa, respeto, honestidad, responsabilidad, ética profesional.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Auxiliares

TÍTULO DEL PUESTO: Enfermera

DEPENDE DE: Coordinador de Servicios Auxiliares

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 017

OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar ayuda al paciente para asegurar la atención integral, de acuerdo a su diagnóstico y tratamiento médico. Y asistir a los médicos cuando este lo solicite.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Atender a los pacientes de forma eficiente y eficaz.
2. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
3. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios auxiliares.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad respectiva o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Prestar atención integral de enfermería a los pacientes, según las normas y guías de prácticas clínicas vigentes.
2. Establecer las condiciones adecuadas en los consultorios, para disminuir los riesgos de enfermedades virales.
3. Orientar a los pacientes y sus familiares respecto de las normas dietéticas y de higiene que deben seguir acorde a las instrucciones de los médicos.
4. Brindar apoyo a los doctores para atender a los pacientes cuando se requiera.
5. Organizar el turno de cada paciente, por orden de llegada.
6. Asistencia en cirugías menores.
7. Inyectar y aplicar terapias respiratorias a los pacientes.
8. Preparación de pacientes antes de la consulta (peso, estatura, temperatura, presión arterial)
9. Elaborar registros e informes semanales y mensuales de las actividades realizadas en enfermería.
10. Llevar el control de las herramientas de trabajo.
11. Elaborar la requisición de insumos materiales y de medicamentos.
12. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para casos administrativos. *Secretaria:* organizar y coordinar apoyo a médicos. *Coordinador de servicios auxiliares:* Para reportar los casos atendidos. *Médicos:* Apoyar cuando este lo solicite. *Auxiliar de enfermera:* preparación de pacientes previo a la consulta. *Encargado de farmacia:* Para requisición de medicamentos e insumos.
- **Externas:** *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Licenciatura en Enfermería
- **Especialización**
Diplomado en Farmacología
- **Edad**
26 años o más
- **Experiencia**
Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Facilidad de comunicación oral y escrita
- Vocación de servicio
- Capacidad de tomar notas minuciosas y precisas
- Trabajo en equipo
- Habilidad en el manejo de materiales de enfermería

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Responsabilidad, honestidad, empatía, respeto, amabilidad, ética profesional.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Auxiliares

TÍTULO DEL PUESTO: Auxiliar de enfermería

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 018

OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar atención básica bajo la supervisión de una enfermera, siendo agradables y amable con los pacientes.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Atender de forma eficiente y eficaz a los pacientes de la Clínica Asistencial.
2. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
3. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios auxiliares.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios auxiliares o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Ayudar al enfermero/a en la colocación o fijación del paciente en el lugar especial de su tratamiento.
2. Colaborar en las actividades que faciliten las funciones del médico y del enfermero/a, en cuanto no se violen las normas de la institución.
3. Organizar el turno de cada paciente, por orden de llegada.
4. Aplicar medicamento inyectable/intravenoso.
5. Colaborar con la enfermera en la preparación de pacientes antes de la consulta (peso, estatura, temperatura, presión arterial).
6. Colaborar con la enfermera en la requisición de insumos materiales y medicamentos.
7. Colaborar en la elaboración del informe semanal y mensual de los pacientes atendidos.
8. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para casos administrativos. *Secretaria:* organizar y coordinar apoyo a médicos. *Coordinador de servicios auxiliares:* Para recibir recomendaciones y reportar los casos atendidos. *Médicos:* Apoyar cuando este lo solicite. *Enfermera:* Para ayudarlo en la preparación de pacientes previo a la consulta. *Encargado de farmacia:* Para requisición de medicamentos e insumos.
- **Externas:** *Pacientes:* Para brindarles servicio.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Bachillerato Técnico en enfermería.
- **Edad**
24 años o más.
- **Experiencia**
Un año de experiencia en puesto similar

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Trabajar en equipo.
- Habilidades en el manejo de materiales de enfermería.
- Compromiso con la institución.
- Facilidad de comunicación oral y escrita.
- Vocación de servicio.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Amabilidad, paciencia, responsabilidad, honestidad, empatía, discreción, ética.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Auxiliares

TÍTULO DEL PUESTO: Encargado de farmacia

DEPENDE DE: Coordinador de Servicios Auxiliares

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 019

OBJETIVO DEL PUESTO:

Suministrar, en forma oportuna, eficiente y adecuada los medicamentos y productos destinados a la recuperación y conservación de la salud de los pacientes según prescripción médica.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Atender eficiente y eficazmente a los pacientes de la Clínica Asistencial como regente de la Farmacia.
2. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
3. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios auxiliares.
4. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios auxiliares o Director de la Clínica Asistencial.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Realizar oportunamente pedidos de medicamentos tomando en cuenta los requerimientos elaborados en las distintas áreas de servicio.
2. Clasificar y conservar la calidad de los productos farmacéuticos e insumos médicos.
3. Elaborar y actualizar el registro y control de las entradas, salidas y existencias de los medicamentos e insumos.
4. Asegurar el cumplimiento de las normas farmacéuticas correspondientes
5. Revisar los historiales clínicos de los pacientes antes de venderles las recetas.
6. Llevar un control de las fechas de vencimiento de los productos que se tienen en la farmacia.
7. Explicar al paciente cómo tomar el medicamento, las dosis y los posibles efectos secundarios.
8. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para casos administrativos. *Secretaria:* para informar existencia de medicamento para su posterior entrega a pacientes. *Coordinador de servicios auxiliares:* Para recibir recomendaciones y reportar la existencia de insumos y medicamentos. *Médicos:* Hacer entrega de insumos y comunicarles la existencia de los medicamentos. *Enfermera:* Para comunicarle sobre la existencia de insumo y medicamentos.
- **Externas:** *Proveedores de medicamentos:* Para la adquisición de insumos medicamentos en perfectas condiciones que cumplan todas las normas correspondientes.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Licenciatura en química y farmacia
- **Edad**
26 años o más
- **Experiencia**
Un año de experiencia en puesto similar

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Habilidades de comunicación escrita y oral.
- Interpretación de recetas.
- Trabajo en equipo.
- Buenas relaciones interpersonales
- Conocimiento de inventarios.
- Vocación de servicio
- Compromiso con la institución

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Paciencia, honestidad, ética profesional, respeto, amabilidad, responsabilidad, discreción.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Servicios Auxiliares

TÍTULO DEL PUESTO: Personal de Mantenimiento y Limpieza

DEPENDE DE: Coordinador de Servicios Auxiliares

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 020

OBJETIVO DEL PUESTO:

Mantener las diferentes áreas de la Clínica Asistencial en condiciones higiénicas, asegurando un ambiente físico adecuado para el funcionamiento óptimo de las actividades en la institución.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
2. Acatar las recomendaciones dadas por el coordinador de la unidad de servicios auxiliares.
3. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al Coordinador de la unidad de servicios auxiliares o Director de la Clínica Asistencial.
4. Velar por que las instalaciones de la institución se encuentren en ordenadas y limpias.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Elaborar los requerimientos de los materiales e insumos necesarios para realizar las labores de mantenimiento y limpieza.
2. Efectuar inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones pertinentes.
3. Realizar limpieza en las instalaciones físicas, mobiliario y equipo de la institución.
4. Hacer un buen uso y conservación de los equipos, herramientas y demás bienes a su cargo.
5. Llevar un registro mensual de requisiciones de materiales e insumos de trabajo.
6. Monitorear y mantener limpia las zonas verdes.
7. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para casos administrativos. *Coordinador de servicios auxiliares:* Para recibir recomendaciones y reportar las actividades cumplidas. *Médicos:* Para coordinar horarios de limpieza.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Educación Básica o Bachillerato general
- **Edad**
18 años o más
- **Experiencia**
Sin experiencia

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Buenas relaciones interpersonales
- Compromiso con la institución

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Honrada, responsable, honesta, puntual, amable, respetuosa.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:



UNIDAD ORGANIZATIVA: Trabajo Social

TÍTULO DEL PUESTO: Trabajadora Social

DEPENDE DE: Director

NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: 1

CÓDIGO DEL PUESTO: 021

OBJETIVO DEL PUESTO:

Facilitar el proceso de atención a los usuarios y no usuarios de los servicios que brinda la Clínica Asistencial en los diferentes servicios de salud.

ACTIVIDADES GENERALES:

1. Cumplir con la filosofía, normas, políticas, objetivos, y planes establecidos en la Clínica Asistencial.
2. Acatar las recomendaciones dadas por el Director.
3. Cumplir con el horario de trabajo, en caso de ausencia comunicarlo al jefe inmediato.
4. Velar por que la atención brindada sea eficaz y eficiente.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Efectuar coordinaciones institucionales para la transferencia de pacientes a otras entidades especializadas.
2. Orientar a los pacientes, familiares o acompañantes, sobre todos los servicios que se brindan en la organización.
3. Realizar acciones educativas, de prevención y promoción de salud con los usuarios en la institución y la población del municipio, según aprobación de Junta Directiva.
4. Asistir a reuniones programadas por el director de la Clínica.
5. Realizar el estudio y la evaluación técnica para calificar la situación socioeconómica del paciente, en su ámbito familiar y comunitario.
6. Atender los casos que ameriten su intervención.
7. Gestionar ayuda con otras instituciones sin fines de lucro dentro y fuera del país.
8. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.



RELACIONES:

- **Internas:** *Director de la Clínica:* para comunicar tareas a realizar. *Médicos:* Para coordinar información sobre el paciente y gestionar ayuda.
- **Externas:** Organizaciones sin fines de *lucro:* Gestionar colaboración para los pacientes. *Pacientes:* Para brindarles servicio. *Universidades:* Para gestionar horas sociales.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **Formación académica**
Licenciatura en Trabajo Social
- **Edad**
27 años o más
- **Experiencia**
Un año de experiencia en puestos similares

COMPETENCIAS NECESARIAS (HABILIDADES O DESTREZAS):

- Capacidad de toma de decisiones
- Sensible a las situaciones y problemas sociales
- Buenas relaciones interpersonales.
- Compromiso con la institución
- Facilidad de expresión verbal y escrita

CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS

Respeto, Solidaridad, empatía, espíritu de servicio, responsabilidad, amabilidad, honestidad.

Elaborado por:
Equipo de investigación

Revisado por:

Autorizado por:

ANEXO N° 7

PROPUESTA DE CARTELERA INFORMATIVA



Clínica asistencial del Club de Leones de Mejicanos

Nuestra Misión:

Actividades realizadas

Cumpleañeros del mes

Nuestra visión:

Próximas actividades

Trabajador de Mes

**Valores que
practicamos:**

!!! NOSOTROS SERVIMOS !!!

ANEXO N° 8

PROPUESTA DE MEMORÁNDUM



**CLÍNICA ASISTENCIAL
CLUB DE LEONES DE MEJICANOS
DISTRITO D-2**

Apartado postal n° 402 San Salvador, El Salvador, C.A.

Nosotros servimos

Fundado el 1° de septiembre de 1968 Estatutos 02 de febrero de 1970

MEMORANDUM

Fecha: _____

Dirigida a:

De: _____

Asunto: _____

Contenido:

Firma: _____

Con paz y amor servimos mejor

ANEXO N° 9

EMPLEADO DEL MES

Esta mención se concede a:

Nombre de la persona premiada

Como reconocimiento por su inestimable contribución a:

Clínica Asistencial del Club de Leones de Mejicanos, San Salvador



Firma: _____

Presidente Club de Leones

Firma: _____

Director de la Clínica Asistencial

ANEXO N° 10

PROPUESTA DE RECONOCIMIENTO PÚBLICO EN CARTELERA INFORMATIVA

**TRABAJADOR DEL MES
DE LA CLÍNICA ASISTENCIAL
DEL CLUB DE LEONES DE MEJICANOS**



FOTO

Nombre completo del empleado

**Gracias por preocuparte por brindar una atención de
calidad a nuestros pacientes.**

ANEXO Nº 11



**MANUAL
DE
EVALUACIÓN
DEL
DESEMPEÑO**

**CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE
LEONES**



CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

ÍNDICE

INTRODUCCION.....	i
OBJETIVOS.....	ii
GENERAL.....	ii
ESPECÍFICOS.....	ii
POLITICAS DE USO.....	1
INSTRUCTIVO DE USO.....	2



INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta el manual de evaluación de desempeño el cual tiene como finalidad evaluar las actividades que realizan los empleados de la Clínica Asistencial Club de Leones para poder garantizar una atención eficiente y de calidad a los usuarios que pasan consulta en la institución.



OBJETIVOS

GENERAL

Elaborar el manual de evaluación del desempeño que permita controlar las actividades de los empleados de la Clínica Asistencial del Club de Leones de Mejicanos para brindar una atención de calidad y ser más eficientes

ESPECÍFICOS

- Permitir mediciones o evaluaciones del rendimiento de los empleados y de su potencial laboral determinando las fortalezas del personal que labora en la institución.
- Diseñar factores de evaluación apropiados para supervisar el desarrollo de las actividades de los empleados.

POLÍTICAS DE USO

- La evaluación se realizará a todos los empleados de la organización, sin importar el área de trabajo.
- El responsable de realizar la evaluación es el director de la Clínica Asistencial quien presentará un informe a los miembros de la Junta Directiva del Club de Leones.
- La evaluación se realizará de forma mensual.
- Los empleados que tengan deficiencias serán retroalimentados por el Director de la Clínica Asistencial del Club de Leones a fin de poner bajo control las áreas con deficiencias.



CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES DE MEJICANOS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZOSA

Fecha: 10/09/2017	Página: 1/1
Nombre del empleado: Víctor Turcios	Código de evaluación: 001
Unidad Orgánica: Servicios Generales	Cargo : Médico General
Evaluador: Dr. Martínez	Cargo : Director de la Clínica

Instructivo para desarrollo de las contestación en el formulario de evaluación del desempeño

1. Conteste los datos generales del empleado sujeto a evaluación. Nombre, cargo, unidad.
2. Compare cada uno de los factores con el cumplimiento de los estándares y/u objetivos establecidos al principio del periodo
3. Coloque en la casilla la nota que considere en la calificación del desempeño del empleado con el factor evaluado, cada factor tiene cinco posibilidades de evaluación, únicamente califique una casilla, en el significa la calificación más alta y 1 más baja.
4. Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final.
5. Compare la nota final con la siguiente escala de evaluación:

ESCALA DE EVALUACIÓN	
PUNTOS	CALIFICACION
HASTA 40	Inadecuado: Los empleados que se asignen a este nivel se encuentran bajo del mínimo de los requerimientos del puesto.
41 A 60	Regular: Los empleados que se asignen en este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer las expectativas del puesto.
61 A 80	Bueno: Se asigna a empleados que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente. Sus aportes se limitan a lo que se les solicita o en todo caso a las tareas que le corresponden. Requiere supervisión.
81 A 90	Muy Bueno: Calificación adecuada para empleados que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios. Aun requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan.
90 A 100	Excelente: Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, si no que sui desempeño excede los requerimientos del puesto ya que se ejecutan sus labores con mínima o ninguna supervisión.

6. Sea objetivo, veraz y realice las observaciones que considere pertinentes.

CLÍNICA ASISTENCIAL DEL CLUB DE LEONES DE MEJICANOS										
	Fecha: 10/09/2017					Página: 2 de 2				
	Nombre del Empleado: Víctor Turcios					Código de hoja de evaluación: 001				
	Unidad Orgánica: Servicios Médicos					Cargo : Médico General				
I. Indicaciones.										
<ul style="list-style-type: none"> • En cada factor describa en la casilla correspondiente, el puntaje asignado en una escala de 1 al 10 • Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final. • Sea objetivo y veraz. Realice las observaciones que considere pertinentes. 										
II. Factores a Evaluar										
FACTORES	PUNTAJE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Pro actividad	Inadecuado		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente	
Capacidad de tomar la iniciativa y afrontar sus responsabilidades								8		
2. Relaciones interpersonales									9	
Habilidad para tener buenas relaciones con los pacientes y compañeros de trabajo.										
3. Actitud Servicial							7			
Permite conocer la cortesía y buen trato que se le da a los pacientes y compañeros de trabajo.										
4. Trabajo bajo presión										10
Desarrollo de labores bajo grandes niveles de stress de la mejor manera.										
5. Calidad de trabajo									9	
Cuidado, precisión y nitidez en su trabajo.										
6. Organización del trabajo										10
Capacidad para lograr eficiencia en su labor, haciendo uso adecuado de los medios y el tiempo.										
7. Supervisión requerida								8		
Grado de que el empleado requiere para realizar su trabajo.										
8. Liderazgo									9	
Habilidad necesaria para influir en el personal dando instrucciones.										
9. Trabajo en equipo								8		
Capacidad de colaborar y cooperar con los demás.										
10. Orden y limpieza								8		
Desarrollo de las actividades ordenando herramientas, equipos y materiales dejándolos limpios y guardarlos en el lugar correcto.										
Nota Final	Observaciones: _____									
8.6	_____									
	Recomendación:					El empleado puede ser considerado para aumento de salario.				

CONCLUSIÓN

En la presente evaluación el trabajador Víctor Turcios de la Unidad Orgánica de Servicios Médicos cuyo cargo funcional es Médico General obtuvo una calificación de 8.6, es decir una calificación muy buena, dentro de los parámetros ya establecidos. Dentro de las recomendaciones de este rango es que el empleado puede ser considerado para un aumento salarial de acuerdo a las políticas establecidas por la Junta Directiva del Club de Leones de Mejicanos.

	CLÍNICA ASISTENCIAL CLUB DE LEONES DE MEJICANOS	
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZOSA	
	Fecha:	Página:
	Nombre del empleado:	Código de evaluación:
	Unidad Orgánica	Cargo :
Evaluador:	Cargo :	
Instructivo para desarrollo de las contestación en el formulario de evaluación del desempeño		

1. Conteste los datos generales del empleado sujeto a evaluación. Nombre, cargo, unidad.
2. Compare cada uno de los factores con el cumplimiento de los estándares y/u objetivos establecidos al principio del periodo
3. Coloque en la casilla la nota que considere en la calificación del desempeño del empleado con el factor evaluado, cada factor tiene cinco posibilidades de evaluación, únicamente califique una casilla, en el significa la calificación más alta y 1 más baja.
4. Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final.
5. Compare la nota final con la siguiente escala de evaluación:

ESCALA DE EVALUACIÓN	
PUNTOS	CALIFICACIÓN
HASTA 40	Inadecuado: Los empleados que se asignen a este nivel se encuentran bajo del mínimo de los requerimientos del puesto.
41 A 60	Regular: Los empleados que se asignen en este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer las expectativas del puesto.
61 A 80	Bueno: Se asigna a empleados que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente. Sus aportes se limitan a lo que se les solicita o en todo caso a las tareas que le corresponden. Requiere supervisión.
81 A 90	Muy Bueno: Calificación adecuada para empleados que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios. Aun requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan.
90 A 100	Excelente: Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, si no que su desempeño excede los requerimientos del puesto ya que se ejecutan sus labores con mínima o ninguna supervisión.

6. Sea objetivo, veraz y realice las observaciones que considere pertinentes.

CLÍNICA ASISTENCIAL CLUB DE LEONES DE MEJICANOS										
	Fecha:				Página: 2 de 2					
	Nombre del Empleado:				Código de hoja de evaluación:					
	Unidad Orgánica:				Cargo :					
I. Indicaciones.										
• En cada factor describa en la casilla correspondiente, el puntaje asignado en una escala de 1 al 10										
• Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final.										
• Sea objetivo y veraz. Realice las observaciones que considere pertinentes.										
II. Factores a Evaluar										
FACTORES	PUNTAJE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Pro actividad	Inadecuado		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente	
Capacidad de tomar la iniciativa y afrontar sus responsabilidades.										
2. Relaciones interpersonales										
Habilidad para tener buenas relaciones con los pacientes y compañeros de trabajo.										
3. Actitud Servicial										
Permite conocer la cortesía y buen trato que se le da a los pacientes y compañeros de trabajo.										
4. Trabajo bajo presión										
Desarrollo de labores bajo grandes niveles de stress de la mejor manera.										
5. Calidad de trabajo										
Cuidado, esmero, precisión y nitidez en su trabajo.										
6. Organización del Trabajo										
Capacidad para lograr eficiencia en su labor, haciendo uso adecuado de los medios y el tiempo.										
7. Supervisión requerida										
Grado de que el empleado requiere para realizar su trabajo.										
8. Liderazgo										
Habilidad necesaria para influir en el personal dando instrucciones.										
9. Trabajo en Equipo										
Capacidad de colaborar y cooperar con los demás.										
10. Orden y limpieza										
Desarrollo de las actividades ordenando herramientas, equipos y materiales dejándolos limpios y guardarlos en el lugar correcto.										
Nota Final	Observaciones: _____									

	Recomendaciones:									
F: _____ Evaluador			F. _____ Jefe inmediato			F. _____ Director de la Clínica Asistencial				