

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



“PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES, UBICADA EN EL CANTÓN CARA SUCIA, DEL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO MENÉNDEZ, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN”.

TRABAJO DE GRADUACIÓN.

PRESENTADO POR

HERNÁNDEZ DE GONZÁLEZ, SÉFORA AUXILIADORA

JOVEL DE RODRÍGUEZ, YENNIFER LISSETTE

ROQUE FUENTES, CLAUDIA PATRICIA

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

JULIO 2019.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario General: Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

DIRECTOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN.

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

TRIBUNAL CALIFICADOR.

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias (Docente Asesor).

JULIO 2019.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios todo poderoso por su divina misericordia, y nuestra madre celestial la virgen María por permitirme alcanzar esta meta anhelada. A mis padres Roque Hernández Cortez y Maura Margarita López de Hernández, por su amor, comprensión, esfuerzo y apoyo incondicional, a mis hermanos@ que siempre estuvieron presentes brindándome su cariño y animándome a seguir adelante. A mi esposo Roberto Carlos González Ponce por compartir su amor, paciencia y apoyo durante esta etapa tan importante de mi vida y en especial a mi hijo Carlos Alejandro González Hernández que es mi inspiración, motivación en ser cada día mejor. Al equipo de trabajo por su comprensión.

Séfora Auxiliadora Hernández de González.

Agradezco al Padre, al Hijo y al Espíritu Santo, por darme la oportunidad de cumplir una meta en mi vida. A mi abuela María Elsa Quintanilla por apoyo incondicional, a mi mamá Norma Margarita Quintanilla por sus oraciones en señal de apoyo, a mi esposo Juan Esteban Rodríguez Coreas por estar apoyándome en todo, a mi suegra Ana Dinora Rodríguez porque nunca dudó de mi persona, a mi hija Yennifer Gabriela Rodríguez Jovel por mostrarme un amor puro y verdadero, a mis herman@s, y demás familia. Por último, pero no menos importante, a mi equipo de investigación, porque nos esforzamos y acoplamos una con la otra.

Yennifer Lissette Jovel de Rodríguez.

A mi madre Lucrecia del Carmen Fuentes a quien dedico la presente investigación como testimonio que cada persona forja su propio destino aprovechando los recursos y las oportunidades que Dios nos ofrece.

Claudia Patricia Roque Fuentes.

Agradecemos a los miembros de la clínica San Martín de Porres, por brindarnos información y confiar en nuestro trabajo; a nuestra querida y apreciada asesora Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias por su apoyo, paciencia y compartir sus conocimientos durante todo el proceso.

Equipo de Investigación.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
RESUMEN.	i
INTRODUCCIÓN.	iii
CAPÍTULO I.	1
“GENERALIDADES DE LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES UBICADA EN EL CANTÓN CARA SUCIA, MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO MENÉNDEZ, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE LOS PLANES ESTRATÉGICOS ORIENTADO A LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO”.	1
A) MARCO HISTÓRICO.	1
1. HISTORIA DEL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO MENÉNDEZ.	1
2. HISTÓRIA DEL CANTÓN CARA SUCIA.	2
3. ORIGEN DE LA UNIDAD DE SALUD DE CARA SUCIA.	2
4. ANTECEDENTES DE LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES.	3
B) MARCO CONCEPTUAL.	7
1. LA PLANEACIÓN.	7
a) Conceptos de Planeación.	7
b) Tipos de Planeación.	8
c) Importancia de la Planeación.	8
d) Ventajas de la Planeación.	8
e) Principios de la Planeación.	9
f) Herramientas de la Planeación.	10
2. ESTRATEGIA.	10
a) Estrategias a través del análisis F.O.D.A.	10
b) La Implementación de la Estrategia.	10
3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	11
a) Definición de Planeación Estratégica.	11

b)	Importancia de la Planeación Estratégica.....	12
c)	Beneficios de la planeación estratégica.....	12
d)	Características de la planeación estratégica.	13
e)	Ventajas y desventajas de la planeación estratégica.	13
f)	Diseño del Plan Estratégico.	14
g)	Peligros de la Planeación Estratégica.....	15
h)	Elementos de la Planeación Estratégica.	15
i)	Análisis F.O.D.A.	17
j)	Presupuesto.	20
4.	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.	21
a)	Aspectos Básicos de la Gestión de Recursos Humanos.....	22
b)	Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos.	23
c)	Funciones de la Gestión de Recursos Humanos.....	23
d)	Capacitación.....	24
e)	Incentivos.	26
f)	Comunicación.....	26
g)	La evaluación del desempeño.	27
h)	Herramientas Administrativas.	27
5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	29
a)	Estructuración de Departamentos o Áreas.	29
b)	Por su presentación.	31
c)	Simbología.	33
C)	MARCO LEGAL.....	33
1.	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.....	33
2.	LEY DEL SEGURO SOCIAL.....	34
3.	LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES.....	36

4.	LEY DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	39
5.	LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.....	40
6.	LEY DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA Y DE LAS JUNTAS DE VIGILANCIA DE LAS PROFESIONES EN SALUD.....	41
7.	LEY DE DEBERES Y DERECHOS DE LOS PACIENTES Y PRESTADORES DE SERVICIOS DE SALUD.	44
8.	LEY DE MEDICAMENTOS.	45
9.	CÓDIGO DE TRABAJO.	45
10.	CÓDIGO TRIBUTARIO.....	48
11.	CÓDIGO DE SALUD.....	49
D)	MARCO INSTITUCIONAL.....	50
a)	Corte Suprema de Justicia.....	50
b)	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.....	50
c)	Superintendencia del Sistema Financiero.	50
d)	Ministerio de Hacienda.....	50
e)	Consejo Superior de Salud Pública.	51
f)	Ministerio de Salud y Asistencia Social.	51
g)	Dirección Nacional de Medicamentos.....	51
h)	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.	52
	CAPÍTULO II.....	53
	“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES UBICADA EN EL CANTÓN CARA SUCIA, MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO MENÉNDEZ, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN”.....	53
A)	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
B)	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
1.	GENERAL.....	53

2.	ESPECÍFICOS.....	53
C)	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	53
a)	Método Científico.....	53
b)	Métodos Auxiliares del Método Científico.....	54
i)	Análisis.....	54
ii)	Síntesis.....	54
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	54
a)	Descriptiva.....	54
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	54
a)	Técnicas.....	54
i)	Entrevista.....	54
ii)	Encuesta.....	55
iii)	Observación directa.....	55
b)	Instrumentos.....	55
i)	Guía de Preguntas.....	55
ii)	Cuestionario.....	55
iii)	Lista de Cotejo.....	55
5.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	55
a)	Fuentes Primarias.....	55
b)	Fuentes Secundarias.....	55
6.	UNIDADES DE ANÁLISIS.....	56
7.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	56
a)	Determinación del Universo.....	56
b)	Muestra.....	56

- D) RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO 56
 - 1. AUSENCIA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... 56
 - 2. INEXISTENCIA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... 57
 - 3. AUSENCIA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS..... 57
 - 4. COMUNICACIÓN DEFICIENTE..... 58
 - 5. INCENTIVOS..... 58
- E) IMPLEMENTACIÓN DEL F.O.D.A. 58
 - 1. ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES..... 58
 - 2. ANÁLISIS F.O.D.A. DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES..... 60
- F) ALCANCES Y LIMITACIONES. 61
 - 1. ALCANCES. 61
 - 2. LIMITACIONES. 61
- G) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 61
 - 1. CONCLUSIONES..... 61
 - c) RECOMENDACIONES..... 62
- CAPÍTULO III 63
- PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES, UBICADA EN EL CANTÓN CARA SUCIA, DEL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO MENÉNDEZ, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN..... 63
 - A) IMPORTANCIA..... 63
 - B) OBJETIVOS..... 63
 - 1. GENERAL..... 63
 - 2. ESPECÍFICOS..... 63
 - C) DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO..... 64

1. FORMULACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS DE LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES.....	64
2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	65
3. PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS A TRAVÉS DE LA MATRIZ F.O.D.A.....	66
4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO MEDIANTE EL CRUCE DE VARIABLES.....	67
a) Estrategias ofensivas (F.O).....	67
b) Estrategias defensivas (F.A).....	67
c) Estrategias adaptativas (D.O).....	67
d) Estrategias de supervivencia (D.A).....	67
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.....	67
6. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	70
a) Políticas Institucionales.....	70
i) Política de Calidad.....	70
ii) Política de Gestión del Recurso Humano.....	71
iii) Política de Seguridad de la Información.....	72
iv) Política para otorgar apoyo económico al personal de salud.....	72
v) Política para Pasantes.....	73
b) Manual de Funciones.....	74
c) Manual de Bienvenida.....	74
d) Reglamento Interno de Trabajo (RIT).....	75
e) Inducción.....	79
7. COMUNICACIÓN EFECTIVA PROPUESTA.....	80
8. INCENTIVOS PROPUESTOS.....	81
9. CAPACITACIÓN.....	82

a) Programas de capacitación del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).....	83
b) Programa de Capacitación del Consejo Superior de Salud Pública. (CSSP).	87
c) Charlas o Capacitaciones del Ministerio de Salud. (MINSAL).....	89
d) Jornadas Médicas del Colegio Médico de El Salvador.....	90
10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	91
a) Humanos.....	91
b) Materiales.....	91
c) Tecnológicos.	91
d) Financieros.....	91
11. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATÉGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.	93
a) Cronograma de Desarrollo de las estrategias del plan estratégico orientado en la gestión del recurso humano.....	100
b) Presupuesto de Costo de implementación de estrategias del plan estratégico orientado en la gestión del recurso humano.....	101
12. EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	101
BIBLIOGRAFIA.....	103

Anexos.

ÍNDICE DE CUADROS.

Cuadro 1. DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	5
Cuadro 2. SERVICIOS OFERTADOS.....	6
Cuadro 3. MATRIZ DEL FODA.....	19
Cuadro 4. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES DE LAS PERSONAS.....	22

Cuadro 5. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	56
Cuadro 6. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL.....	56
Cuadro 7. F.O.D.A. DEL RECURSO HUMANO.....	60
Cuadro 8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON SUS ACCIONES.....	65
Cuadro 9. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	66
Cuadro 10. GASTOS TOTALES DE MATERIALES Y EQUIPO A UTILIZAR PARA DAR A CONOCER EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	92

RESUMEN.

La investigación se desarrolló en la clínica San Martín de Porres ubicada en el cantón Cara Sucia, pertenece al municipio de San Francisco Menéndez, departamento de Ahuachapán. Mediante la ayuda del Socio Fundador, quien expresó diversas problemáticas de la clínica en relación a los trabajadores/as y su preocupación por resolverlos. La clínica está en crecimiento y requiere más colaboradores, esta necesidad fue determinante para definir el tema de investigación PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES; para ayudar al logro de los objetivos.

Con el paso del tiempo y la alta tasa de migración hacia Estados Unidos, el cantón se ha convertido en un centro de comercio, con Bancos, supermercado, clínicas privadas, hospital privado, etc.

La clínica San Martín de Porres inició sus labores el 1 de marzo del año 2016, a raíz de una observación por el Socio Fundador y el segundo accionista, quienes trabajaban en la Unidad de Salud de Cara Sucia. Los pacientes llegaban a la Unidad de Salud y muchos ameritaban que se les refiriera con un ingreso, para ser atendidos por la gravedad de su situación. Fue como vieron la oportunidad de emprender con la clínica privada y el afán de cubrir la necesidad.

El tercer accionista, brindó su aporte para fortalecer y cubrir la compra de los equipos y un cuarto accionista cubriendo la necesidad de financiamiento. La sociedad de accionistas se conformó por 4 doctores, logrando la apertura del establecimiento.

Se utilizó el método científico, a través de un conjunto de pasos ordenados, recopilando información en cada visita a la clínica, detallando el nivel de planificación para el desarrollo de sus actividades. Los métodos auxiliares como el análisis y síntesis; fueron abordados en la temática de la gestión del recurso humano y en el resumen del diagnóstico.

Utilizando un tipo de investigación descriptiva, con un diseño de investigación no experimental, comprobó los componentes como el proceso de inducción, el desarrollo de la carga laboral que son afectados por la ausencia de una misión, visión, valores y estructura organizativa. Se utilizaron las técnicas de entrevista, encuesta y observación directa con sus respectivos instrumentos como la guía de preguntas, el cuestionario y la lista de cotejo. Efectuando un censo, porque el universo de la población es pequeño.

Dando como resultado la recopilación, tabulación y análisis de la información; logrando proporcionar un diagnóstico de la situación actual de la clínica.

- a) Se concluye que no tienen un plan estratégico que desarrolle una misión, visión, valores y objetivos para un núcleo de trabajo óptimo, que establezca una filosofía empresarial, permitiendo situarse en el presente y proyectarse hacia el futuro.
- b) No existe un organigrama definido, los empleados desconocen quiénes son sus jefes; por lo tanto, no hay una coherencia al momento de dar un mandato, derivando la comunicación.

Se recomienda la implementación del Plan Estratégico para fortalecimiento en la Gestión del Recurso Humano de la clínica, diseñado para mejorar la productividad a través de:

- a) Implementar un plan estratégico que transmita la filosofía empresarial, y defina coherentemente sus metas, objetivos, la asignación de recursos, y las acciones necesarias para concretarlas; permitiendo prever las contingencias con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.
- b) La creación de la estructura organizativa, que disponga las funciones que cada trabajador/a debe cumplir contribuyendo a agilizar los procesos, y permitiendo conocer a quien está conectado jerárquicamente.

INTRODUCCIÓN.

Para que una empresa logre sus objetivos es indispensable que las personas que la integran estén alineados con ellos, es necesario establecer mecanismos de gestión para orientar positivamente su comportamiento, sus decisiones y acciones, asegurarse de atraer a candidatos calificados, retener al mejor personal, motivar a los colaboradores y ayudarlos a crecer y desarrollarse profesionalmente. Es así, la investigación realizada en la clínica médica San Martín de Porres ubicada en el cantón Cara Sucia del municipio de San Francisco Menéndez en el departamento de Ahuachapán, tuvo como objetivo principal diseñar un plan estratégico que contribuya al fortalecimiento de la gestión del recurso humano, que permita consolidar las actividades, contribuya al crecimiento de la clínica y la sostenibilidad de sus actividades.

El presente trabajo, está dividido en tres capítulos, el primero se describe la base teórica que sustenta la investigación, inicia con la historia particular de la clínica en estudio, las generalidades del cantón y gestión del recurso humano.

En el segundo capítulo, contiene la importancia de la investigación que proporcionó la obtención de datos relevantes, se determinó la metodología de la investigación, utilizando el método científico y sus métodos auxiliares como el análisis y síntesis; se utilizó el tipo de investigación descriptiva con un diseño de investigación no experimental, las técnicas de recolección de información fueron las siguiente como la entrevista que se le hizo al Socio Fundador con una guía de preguntas, la encuesta que se les efectuó a los empleados/as de la clínica, con un cuestionario de dieciocho preguntas, la observación directa con su lista de cotejo, realizando una tabulación, gráfico e interpretación de la situación en la que se encuentra la clínica finalizando con las conclusiones y sus respectivas recomendaciones para la mejorar la gestión del recurso humano.

En el tercer capítulo, presenta la propuesta de un plan estratégico que ayude a fortalecer la gestión del recurso humano, diseñado a partir de la información recolectada y analizada, describe las estrategias y un plan de implementación con los costos para cada actividad a desarrollar.

Finalizando con la bibliografía y los anexos que incluyen las herramientas administrativas diseñadas específicamente para el logro de los objetivos estratégicos como son: Manual de bienvenida que define la misión, visión, valores y objetivos empresariales; el manual de funciones, y reglamento interno de trabajo.

CAPÍTULO I.

“GENERALIDADES DE LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES UBICADA EN EL CANTÓN CARA SUCIA, MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO MENÉNDEZ, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN, ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE LOS PLANES ESTRATÉGICOS ORIENTADO A LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO”.

A) MARCO HISTÓRICO.

1. HISTORIA DEL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO MENÉNDEZ.



Ubicado al occidente de El Salvador, limita al norte con Tacuba y la República de Guatemala; al este con Jujutla y Tacuba; al sur con el Océano Pacífico y al oeste con la República de Guatemala. Fue fundado el 15 de enero de 1543. En la sesión de la Asamblea Nacional Legislativa de 13 de mayo de 1907, se puso a discusión el dictamen "de la Comisión de Gobernación y Fomento sobre que se les dé título de pueblo a los caseríos de "Cara Sucia" y "La Soledad", en el Departamento de Ahuachapán, con el nombre de San Francisco; y después que fue sostenido el dictamen para nombrarlo Menéndez, como homenaje a la memoria del General Francisco Menéndez, expresidente de la República, fue aprobado; debiendo llamarse esa nueva población San Francisco Menéndez"¹.

Para su administración se divide en 9 cantones, los cuales son: Cara Sucia, El Corozo, El Jocotillo, El Sacramento, El Zapote, Garita Palmera, La Ceiba, La Hachadura (Puesto Fronterizo) y San Benito.

Celebra sus fiestas patronales en honor a su patrono San Francisco Javier del primero al tercer día del mes de diciembre.

En su jurisdicción territorial se encuentra el parque nacional El Imposible, el bosque húmedo Santa Rita y los sitios arqueológicos de Cara Sucia, San Benito y Mochizalco. En el año dos mil diecisiete fue premiado por el Ministerio de Turismo en el certamen pueblos vivos en la categoría "circuito simpatía" por la ruta turística: "El Paseo del Jaguar Chasca y Atonal", por su ejemplo de

¹ Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (2019), www.fisd.l.gob.sv, conoce tu municipio, <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tumunicipio/ahuachapan/713-667>

armonía y cooperación entre todos los municipios de Acajutla, Jujutla y San Francisco Menéndez de los departamentos de Ahuachapán y Sonsonate²

2. HISTORIA DEL CANTÓN CARA SUCIA.

El Cantón Cara Sucia pertenece al municipio San Francisco Menéndez departamento de Ahuachapán, localizado al occidente de El Salvador. El licenciado Fernando Vásquez López, encargado del área de turismo en la Alcaldía Municipal de San Francisco Menéndez, expresa que fue un cantón totalmente agrícola, el cultivo de arroz y la ganadería tenía un papel importante en la vida de sus habitantes. Con el paso del tiempo y la alta tasa de migración hacia Estados Unidos el cantón se ha convertido en un centro de comercio, actualmente cuenta con Bancos, supermercado, clínicas privadas, hospital privado. En el dos mil diecisiete, el municipio reportó un ingreso de 17 millones de dólares en concepto de remesas, comercio y producción agrícola.

La administración actual del municipio, tiene planes para reactivar la agricultura, creando incentivos para que los terrenos ociosos sean cultivados e incentivar el turismo en la zona aprovechando los recursos naturales y arqueológicos siguientes:

- a) Santa Rita, es un bosque húmedo declarado zona protegida, en él se encuentran más de doscientos caimanes de la costa y cocodrilos considerados especies en peligro de extinción que a nivel de Latinoamérica solo se encuentran en Costa Rica y El Salvador.
- b) Bosque El Imposible, acceso por el sector de San Francisco Menéndez, es un ecosistema amenazado a nivel mundial. Posee dos zonas climáticas: tierra caliente y tierra templada, en las que se encuentran la mayor biodiversidad a nivel nacional.
- c) Sitio arqueológico, posee estructuras como juego de pelotas, un centro ceremonial y demás piezas, estructuras y esculturas. La más famosa pieza encontrada en la localidad es el “disco del sol o disco jaguar” la historia narra que fue encontrada en la hacienda de los terratenientes Salaverría por uno de sus motoristas tractorista que surcaba la tierra, éste se detuvo y observó que era una piedra en forma de rueda simulando la cara de un jaguar de 9x9 metros de diámetro. Fue levantada por veinte hombres que la subieron a las bases del tractor, se encuentra en el museo David J. Guzmán.

3. ORIGEN DE LA UNIDAD DE SALUD DE CARA SUCIA.

“La unidad de Salud de Cara Sucia fue reinaugurada en el mes de mayo del dos mil tres luego de sufrir daños en la infraestructura a causa de los terremotos del dos mil uno, esto fue posible

² La Prensa Gráfica (16 noviembre de 2017), [www.laprensagrafica.com](https://www.laprensagrafica.com/turismo/Estos-son-los-mejores-circuitos-turisticos-de-El-Salvador--20171116-0068.html), Turismo, <https://www.laprensagrafica.com/turismo/Estos-son-los-mejores-circuitos-turisticos-de-El-Salvador--20171116-0068.html>.

gracias a la ayuda de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), gestionados por el Ministerio de Salud y el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL)³.

Adicional a los servicios que presta la unidad de salud cuentan con el servicio del Fondo Solidario para la Salud (FOSALUD) y en el dos mil trece se apertura el hogar de espera materna que busca salvar la vida de las madres y sus recién nacidos, brindando alojamiento, alimentación y promoción básica de la salud con enfoque de género y derecho reproductivos a la embarazada, por un tiempo determinado durante la gestación y en el post parto, así como, con el propósito de evitar las complicaciones o muerte tanto de la madre como el recién nacido. Los principales servicios son: Alojamiento temporal para mujeres gestantes, servicios completos de salud durante las semanas previas al parto, alojamiento temporal a las mujeres después del parto y a sus recién nacidos.

4. ANTECEDENTES DE LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES.

La clínica San Martín de Porres inició sus labores el 1 de marzo del año 2016 a raíz de una observación por el socio fundador y el segundo accionista, quienes trabajaban en la Unidad de Salud de Cara Sucia. Los pacientes llegaban a la Unidad de Salud y muchos ameritaban que se les refiriera con un ingreso, estaba en un hospital, para ser atendidos por la gravedad de su situación. Fue como vieron la oportunidad de emprender con la clínica privada y el afán de cubrir la necesidad.

El tercer accionista, brindó su aporte para fortalecer y cubrir la compra de los equipos. La sociedad de accionistas conformado por 3 doctores, hicieron un análisis incluyendo un cuarto accionista cubriendo la necesidad de financiamiento, logrando la apertura del establecimiento con las siguientes generalidades:

a) Horarios de atención.

La clínica San Martín de Porres, brinda sus servicios las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

Dirección: 4° calle oriente, Barrio San Martín de Porres, antiguo local ex-colegio Guadalupano. Cara Sucia, municipio de San Francisco Menéndez, Departamento de Ahuachapán.

Tel: (503) 2414-3033

³ El Salvador.com (2003), el salvador.com: Noticias. Recuperado de <http://archivo.elsalvador.com/noticias/2003/05/09/elpais/elpais9.html>

Facebook: Clínica San Martín de Porres.

Logo:



b) Ubicación geográfica.

La clínica San Martín de Porres, brinda sus servicios médicos generales y hospitalarios en el cantón Cara Sucia, municipio de San Francisco Menéndez, del Departamento de Ahuachapán.

MAPA DE UBICACIÓN GEOGRÁFICA.



Fuente: Google Maps.

<https://www.google.com/sv/maps/dir/Clinica+San+Martin+De+Porres,+Cara+Sucia>

c) Recursos que dispone la clínica.

- i) Humanos: Está conformada por la cantidad de 17 personas con plazas fijas. Existe un desequilibrio en la administración a causa de que no se ha contratado personal en esa área, la administración se realiza de forma empírica.

Los/as colaboradores/as están distribuidos/as de la siguiente manera:

Cuadro 1: DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

PUESTO	PLAZAS
Doctor	4
Enfermera	6
Servicios Varios	3
Laboratoristas	3
Dependiente de farmacia	1
Total	17
Fuente: Información proporcionada por el Socio Fundador	

- ii) **Materiales:** Electrocauterio y equipo instrumental para pequeñas cirugías, bomba de infusión continua, equipo de toma de citología, dilatadores vesicales para colocar sondas, electrocardiógrafo, estetoscopios, nebulizadores, tensiómetros para adulto y pediátrico. De igual manera, los insumos, medicamentos, entre otros.
 - iii) **Económicos:** Para la realización de sus funciones, obtuvo un financiamiento bancario hacia la compra del equipo médico; en la actualidad, costean los gastos diarios basándose en los servicios del día.
- d) **Servicios que ofrecen.**
- i) **Consulta Externa:** Es ejercida por los doctores en Medicina General, atendiendo enfermedades comunes y tratamientos.
 - ii) **Hospitalización:** Tratamientos relacionados con diabetes, hipertensión, úlceras gástricas, dolores de cabeza, infecciones urinarias e intestinales.
 - iii) **Enfermería:** Además se ofrecen los servicios de aplicación de inyección con medicamento, aplicación de inyección sin medicamento en los casos donde el paciente lleve su medicina, nebulización y aplicación de Suero.
 - iv) **Laboratorio Clínico:** Los exámenes médicos son realizados por laboratoristas que trabajan las 24 horas al día.
 - v) **Farmacia:** La venta de los medicamentos está ligada bajo prescripción médica en el caso de medicinas controladas, en medicinas comunes es de venta libre.

Cuadro 2: SERVICIOS OFERTADOS.

SERVICIOS	PRECIO
Clínica	
Consulta	\$8.00
Aplicación de inyección (con medicamento)	\$5.00
Aplicación de Inyección (sin medicamento)	\$3.00
Nebulización	\$17.00
Aplicación de Suero	\$20.00
Citología	\$10.00
Sutura	De \$11.00 a \$25.00
Pequeñas cirugías	Desde \$15.00
Hospitalización	De \$125.00 a \$170.00 por día
Laboratorio Clínico	
General de Orina	\$2.50
General de Heces	\$2.50
Hemograma	\$7.00
Glucosa	\$5.00
Tolerancia a la glucosa	\$20.00
Colesterol	\$7.00
Triglicéridos	\$8.00
Ácido Úrico	\$7.50
Creatinina	\$8.00
Nitrógeno Ureico	\$10.00
Transaminasas (TGO y TGP)	\$18.00
HDL y LDL	\$15.00

SERVICIOS	PRECIO
Sangre oculta en heces	\$9.00
T ₃ Libre	\$45.00
T ₄ Libre	\$45.00
T ₃ , T ₄ y TSH	\$55.00
Hemocultivo	\$9.00
Cultivo de Orina	\$9.00
Cultivo de Hongos	\$17.00
Cultivo Faríngeo	\$15.00
Pruebas de embarazo en sangre	\$10.00
Pruebas de embarazo en orina	\$8.00

Fuente: Información proporcionada por el Socio Fundador

B) MARCO CONCEPTUAL.

1. LA PLANEACIÓN.

a) Conceptos de Planeación.

Según María José Vicuña (2012) Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

“Documento en el que se explica cómo se van alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas”⁴.

“Acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización”⁵

Para KOONTZ O'DONNELL (1985) es considerada como la función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa.

⁴ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mery. “Administración”. 8° Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005. Pág. 160

⁵ Robbins, Ob. Cit., Pág. 158.

b) Tipos de Planeación.

“De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser”⁶:

- i) Estratégica. Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
- ii) Táctica o funcional. Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.
- iii) Operativa. Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

c) Importancia de la Planeación.

La planeación es el punto de partida del proceso administrativo y responde a las preguntas: ¿Qué queremos?, ¿Quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? A través de ella se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Planear es tan importante como hacer, porque:

- i) La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.
- ii) El objetivo, sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado integral y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

d) Ventajas de la Planeación.

La planeación trae consigo muchas mejoras a cualquier tipo de organización, a partir de tener previsto lo que se va a hacer, cómo se hará, con qué y quiénes, contribuye a la maximización de los recursos con los que cuenta; permite que se brinde de manera eficiente sus productos o servicios. Por ende, pueden mencionarse como ventajas de realizar una planeación las siguientes:

- i) Solo se puede controlar y dirigir lo que se planea.
- ii) Distribución más justa de los recursos.

⁶ Terry, George y Stephen, Franklin. “Principios de Administración”. Primera Edición. Editorial Contienta. México, 2003. Pág. 29

- iii) Los procesos y procedimientos son y pueden ser objeto de mejora continua.
- iv) La planeación permite traducir la previsión y las estrategias en acciones concretas.
- v) La planeación permite mejorar la organización.
- vi) Facilita la coordinación de los recursos humanos.
- vii) Ayuda a la dirección de la empresa.
- viii) Disminuye el riesgo de la empresa al prever y planear acciones frente a contingencias posibles.

e) Principios de la Planeación.

“Un principio es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr cierto propósito”⁷

Para Charles H. Tabel, Un principio es el comienzo de algo. El concepto también se emplea para nombrar a un valor económico o a un postulado que se tiene en cuenta para el desarrollo de una entidad. Por lo que un principio es el inicio, los primeros pasos o los cimientos principales, las primeras impresiones de algo que pueden llegar a ser beneficiosas o perjudiciales según sea el caso, un principio también puede ser una forma de ver las cosas o de proceder frente a determinadas situaciones. Verdades de aplicación y guías generales.

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

- i) Principio de Unidad y Dirección: Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.
- ii) Principio de Delegación: Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan.
- iii) Principio de Flexibilidad: Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad.
- iv) Principio de Congruencia con la Misión de la Empresa: Todo plan debe estar fijo dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.
- v) Principio de Control: Todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

⁷ Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". 7° edición, Mc Graw Hill, México, 2006. Pág. 223

f) Herramientas de la Planeación.

Las técnicas de administración pueden ser cuantitativas cuando se aplican métodos matemáticos o estadísticos, y cualitativas cuando se aplican métodos no matemáticos como el criterio y/o la experiencia.

Las herramientas de planeación pueden ser generales, cuando apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel general o corporativo, y funcionales o específicas cuando se utilizan en cada área de la organización.

2. ESTRATEGIA.

Según H. Koontz (1991) Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

a) Estrategias a través del análisis F.O.D.A.

- i) Estrategias Ofensivas: Es el resultado de la combinación de una fortaleza en el presente y una oportunidad en el futuro que deben potenciarse. Permiten aprovechar las oportunidades detectadas en el entorno, para generar ideas de forma creativa desarrollando una ventaja competitiva.
- ii) Estrategias de Supervivencia: Son conocidas como las estrategias de reacción. Es el resultado de relacionar una debilidad y una amenaza que se dará en el tiempo. Trata de eludir los efectos que las situaciones del entorno pueden tener sobre aspectos internos.
- iii) Estrategias Adaptativas: Es el resultado de combinar una oportunidad con una debilidad, para corregir carencias de la organización que contribuyan a mejorar las debilidades.
- iv) Estrategias Defensivas: Es el resultado de la interacción de una amenaza con un punto fuerte. Trata de dar respuestas a las amenazas del entorno no favorables apoyándose de las fortalezas.

b) La Implementación de la Estrategia.

“Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar

sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización”⁸.

Suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio.

i) Objetivos.

Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permite la medición de la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por la administración.

ii) Recursos

Son los insumos que permitirán ejecutar los procedimientos seleccionados, logrando la correcta asignación y cumplimiento de las mismas.

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La Planeación Estratégica, es una de las herramientas que más contribuye a la formulación de alternativas de solución.

a) Definición de Planeación Estratégica.

Según Robbins y Coulter (2005) La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.

Según Chiavenato (2001) Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

Según Fred R. (2008) El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

⁸ David, Fred R. “Conceptos de Administración Estratégica”. 11° edición. Editorial Pearson Educación. México, 2008. Pág. 6

La planeación estratégica, es el proceso de determinar lo que una empresa, organización o negocio quiere ser en el futuro y la relación de actividades para alcanzar sus objetivos. Es decir, requiere que se realice un esfuerzo creativo para formular su propia visión y misión, así como el compromiso del equipo para alcanzar los resultados planificados.

En resumen, la planeación estratégica trata de las decisiones que toman los accionistas o las jerarquías superiores de las empresas, que responden a las variables externas (tendencias económicas, sociopolíticas, operaciones en un mercado cambiante, aparición de nuevos productos o servicios) y finalmente, persigue un posicionamiento y una imagen que respalde a sus servicios o/y productos, sin perder la perspectiva de alcanzar los objetivos de la corporación.

b) Importancia de la Planeación Estratégica.

“Implica a largo plazo, grandes decisiones estratégicas. Obligando a las empresas al establecimiento de planes que determinen la misión y visión, oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades a fin de realizar las actividades como: Revisión del pasado, evaluación del presente y una proyección del futuro”⁹.

Por lo tanto, para que una empresa alcance el éxito esperado no debe limitarse a vivir el presente, debe anticiparse a todos los cambios que pudiera darse para poder afrontarlos mejor.

c) Beneficios de la planeación estratégica.

“La administración estratégica permite a una organización ser más productiva, que reaviva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino”¹⁰.

Históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica. Ésta sigue siendo una de las mayores ventajas de la administración estratégica, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos.

La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización. El diálogo y la participación son ingredientes esenciales.

⁹ Calles, José Carlos y otros. Trabajo de graduación “Plan Estratégico orientado fortalecer la gestión administrativa y operativa de los proyectos impulsados por la Asociación Nuevo Amanecer de El Salvador (ANADES) ubicada en el municipio de Mejicanos del departamento de San Salvador”, UES 2011, Pág. 38.

¹⁰ David., Ob. Cit. Pág. 16-17.

La comprensión es el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, a menudo se sienten parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados también comprenden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la organización. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.

- d) Características de la planeación estratégica.
 - i) Constituye la fuente u origen para los planes específicos.
 - ii) Es ejecutada por los más altos niveles de la dirección.
 - iii) Prepara a las empresas para hacer frente a las contingencias que se presentan, con las mayores garantías de éxito.
 - iv) Normalmente cubre amplio periodos.
 - v) Su parámetro principal es la eficiencia.
- e) Ventajas y desventajas de la planeación estratégica.

Ventajas:

- i) La planeación estratégica contribuye a anticiparse a los problemas, lo que permite dar soluciones oportunas.
- ii) Define con anticipación los factores estratégicos claves en relación al futuro: Competencia, cliente, producto y medio ambiente.
- iii) Facilita a los gerentes a identificar las oportunidades seguras y arriesgadas, y elegir entre ellas.
- iv) Minimiza la posibilidad de errores, debido a que los objetivos y estrategias son sometidas a un estudio riguroso.
- v) Los gerentes mejoran la posibilidad de tomar decisiones que vayan acorde con el tiempo.

Desventajas:

- i) Inversión de tiempo, personal y dinero.
- ii) Resistencia interna. La introducción de nuevos sistemas, genera prejuicio en su contra lo cual dificulta su efectividad.
- iii) La planeación es costosa, debido a los esfuerzos que conlleva para que tenga éxito.

f) Diseño del Plan Estratégico.

En la elaboración de un plan estratégico pueden distinguir tres etapas fundamentales que son:

- i) El análisis estratégico: Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser analizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias.

Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
- Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas del entorno.
 - ii) La formulación estratégica se desarrolla en varios niveles.
 - Estrategias corporativas. Se dedica a cuestiones relacionadas con la cartera de negocio de la empresa.
 - Estrategia competitiva. Las empresas buscan tener ventajas competitivas ya sea en costos en la diferenciación ya sea especializándose en un segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
 - Estrategia operativa. Considerando que la empresa es una serie de funciones y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de ellas.
 - iii) Implantación de la estrategia requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.
 - Control eficaz de la estrategia. El cuadro de mando integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia de la empresa.
 - Crear diseños eficaces. Las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.

g) Peligros de la Planeación Estratégica.

“La planeación estratégica no es garantía del éxito si no el primer paso en la selección y definición del rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado”¹¹.

Según H. Mintzberg (1994), los principales peligros que conlleva la formalización de la planeación estratégica son:

- i) El éxito de la estrategia depende de la capacidad de los responsables, cada empresa es diferente y la estrategia debe estar relacionada a su cultura y políticas.
- iii) Cuando solo una parte de la organización tiene acceso a la información relativa a las decisiones estratégicas, existe el peligro que el resto de la organización no se sienta participe del proyecto o no comparta las decisiones tomadas acerca del futuro de la compañía.
- iv) Delegar el control y responsabilidad de las funciones estratégicas a especialistas cuando estos no tienen poder en la organización para hacer que las cosas sucedan puede resultar en que la estrategia se vuelvan objetivos inalcanzables.
- v) En las empresas en ocasiones existe un exceso de papeleo administrativo que genera sobrecarga de trabajo, del que no se obtiene beneficio alguno.
- vi) La planificación puede terminar perdiéndose en la búsqueda de objetivos demasiado específicos. Puede ser más importante definir una dirección estratégica más general en la que exista cierto grado de flexibilidad.

h) Elementos de la Planeación Estratégica.

Implica a todos los gerentes de la organización, en la formulación e implementación de las metas estratégicas, siendo éstas, los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la empresa.

Establecimiento de la misión, visión, objetivos y valores.

i) Misión.

“Constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares; es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz”¹².

¹¹ Consultores, Altair. “La Elaboración del Plan Estratégico”, ECO3 Colecciones. Pág. 16.

¹² David., Ob. Cit. Pág. 59.

La misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de puestos de trabajo y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas.

“Las características de la misión de una sociedad son:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.
- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
- Debe responder a la pregunta: ¿Por qué existe la empresa?”¹³
 - ii) Visión.

Es la capacidad gerencial de ubicar a las empresas en el futuro. Narrar lo que la organización desea lograr, proporcionando orientación a la exposición de la misión y ayudando a guiar la formulación de estrategias, con la cual la organización esté profundamente comprometida.

“La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser”¹⁴. Responde a una serie de preguntas:

- ¿Hacia dónde quiere llegar la organización?
- ¿Cuáles son sus proyecciones a futuro?
- ¿Cuáles son las perspectivas de la organización?

La visión responde a la pregunta ¿Qué quiere ser la empresa?, en su diseño se debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras, debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección también debe estar anclada a la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.

¹³ Consultores, Altair. Ob. Cit. Pág. 26.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración-Proceso Administrativo. 3° edición, Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 2001. Pág. 50

iii) Objetivos.

“Es una meta caracterizada por un lapso comparativamente corto y logros específicos y medibles. La empresa no busca un objetivo único, pues necesita satisfacer una gran cantidad de requisitos y exigencias impuestos no sólo por el ambiente externo, sino también por sus miembros. Estos objetivos, que no son estáticos sino dinámicos y están en continua evolución, modifican las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente, e internas, con sus miembros, y se reevalúan constantemente y se modifican en función de los cambios ambientales y de su organización interna”¹⁵.

iv) Valores.

Buscan dar respuesta a las acciones del personal de la organización, según sea las convicciones básicas de la empresa.

Los valores son propios, están arraigados en las personas y es imposible ocultarlos, son de carácter cultural e impulsan a las personas a actuar.

Los valores corporativos deben responder a la pregunta: ¿en qué creemos? Y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la empresa.

- Filosofía empresarial establece las reglas de conducta por las que debe de regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización. Debe responder a la pregunta: ¿Cómo hacemos las cosas?
- Identidad corporativa de una empresa debe entenderse como el conjunto de características que permiten diferenciarla de otras organizaciones y responde a la pregunta: ¿Quiénes somos?

i) Análisis F.O.D.A.

Es una herramienta utilizada en el estudio de la situación de la empresa en la que se analizan los factores internos y externos que afectan a la compañía determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de una matriz y el resultado ofrece una base para planear estrategias de futuro.

¹⁵ Chiavenato, “Administración-Proceso Administrativo”. Ob. Cit., pág. 51

Análisis de Factores Externos.

“Ninguna empresa está sola en su entorno lo que sucede a su alrededor, en su entorno, tiene influencia sobre ella, la determina, la cambia. Por eso analizar el entorno nos brinda oportunidades de éxito. Existen dos dimensiones del entorno externo: el contextual y el transaccional”¹⁶.

- i) Entorno contextual: Es la dimensión del entorno donde la organización ejerce influencia limitada. Se trata del ámbito más amplio, general y comprensivo, e interviene de forma semejante en todas las organizaciones. Sus factores definen los límites de lo que puede hacer la organización. Aun cuando sus directivos no puedan influir en el entorno contextual, su principal tarea es administrar las actividades de la organización de modo que no deje de ser, pase lo que pase, un participante positivo dentro del contexto.
- ii) Entorno de las relaciones: El también llamado contexto transaccional es el más próximo e inmediato a la organización. Es la dimensión del entorno donde la organización es un participante de hecho, por que interviene en los resultados, pero también está sujeta a su influencia. Es el sector específico de las actividades de la organización que está compuesto por sus clientes o consumidores, proveedores, competidores y entidades reguladoras de quien obtienen sus recursos y a los que ofrecen sus productos y servicios. Es el campo donde diseña y aplica su estrategia.

En la práctica, el diagnóstico estratégico externo se ocupa de estudiar los diversos factores y fuerzas del entorno, las relaciones que existen entre ellos a lo largo del tiempo y sus efectos reales y potenciales en la organización. Se concentra principalmente en:

- i) Identificar las oportunidades o las amenazas reales que exigen que la organización tome decisiones estratégicas. En este caso la interacción entre la organización y el entorno debe ser en tiempo real.
- ii) Localizar las posibles oportunidades o amenazas futuras que la organización aún no ha percibido. En este caso la interacción entre la organización y el entorno debe ser sometida a una planeación estratégica.

¹⁶ Chiavenato, Idalberto; “Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones”, 2° edición, Mc Graw Hill, España, 2017. Pág. 86.

Análisis de Factores Internos.

“El análisis de los factores internos es un proceso para crear ventajas competitivas una vez que se ha localizado y analizado los recursos, habilidades y las competencias que crean valor y que los competidores no pueden copiar fácilmente. Los recursos de la organización son la base de las habilidades que desarrollará en forma de competencias distintas y esenciales. Es la dinámica que le permitirá superarse por medio de un desempeño superior y de los atributos que ofrecen sus productos y servicios, y por los cuales los clientes estarán dispuestos a pagar o incluso, ansioso por pagar”¹⁷.

Los investigadores identificaron tres puntos en común en las organizaciones visionarias y líderes del mercado:

- i) Valores: Cada una de las organizaciones visionarias definía un conjunto de valores distintos y no se desviaban de él.
- ii) Propósito: Las organizaciones visionarias expresan su propósito en términos explícitos y bastantes claros.
- iii) Visión del Futuro: Desarrollar una visión del futuro y actuar para hacerla realidad.

El análisis interno permite el autoconocimiento y la localización de las principales áreas de potencialidad o fortalezas y las fuentes o bases de ventajas competitivas, así como de las limitaciones y las restricciones de la organización frente a lo que pretende hacer en términos de planeación estratégica.

El siguiente cuadro resume representa la separación analítica del análisis externo e interno:

Cuadro 3: MATRIZ DEL FODA		
FACTORES CLAVES		
CONTEXTO	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

* Fuente: Análisis y Planteamiento, Luis Fernando Díaz, Pág. 106

¹⁷ Chiavenato, “Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones”, Ob. Cit. Pág. 106

- i) Fortalezas: son exclusivas de la organización o que son compartidas solo por un reducido número de instituciones. Contar con fortalezas distintivas siempre proporciona una ventaja competitiva.
 - ii) Debilidades: son aspectos que limitan la inserción de la organización en su contexto, que le impiden crear o adaptar sus objetivos, o seleccionar e implementar estrategias.
 - iii) Oportunidad: es un aspecto específico de una variable externa que, al ser analizado, indica que es aprovechable y que se cuenta con la capacidad de hacerlo; por lo tanto constituye una ventaja.
 - iv) Amenazas: es un aspecto concreto de una variable del entorno que, al ser analizado, revela la falta de capacidad para enfrentarlo, actuar en este contexto pone a la organización en una posición de desventaja.
- j) Presupuesto.

“Es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración en un periodo determinado, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.”¹⁸

Son proyecciones en términos monetarios de los ingresos y egresos de una organización, que permite orientar la asignación de recursos para el desarrollo de las operaciones en un periodo determinado, con el propósito de cumplir con la planeación estratégica.

Según Burbano Ruiz los presupuestos se clasifican en:

i) Según su flexibilidad.

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados. Se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado. No se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.
- Flexibles o variables. Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a Clasificación del presupuesto las circunstancias que surjan en cualquier momento.

ii) Según el período que cubren.

- A corto plazo. Se proyectan para un año o menos.
- A largo plazo. Son elaborados para proyecciones de más doce meses.

iii) Según el campo de aplicación en la empresa.

¹⁸ Burbano Ruiz, Jorge; y Otros. “Presupuesto, Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos”. 3ª edición, editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia. 2005. Pág. 11.

- De operación o económicos. Integra todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre éstos podrían incluirse: ventas, producción, compras, mano de obra y gastos operacionales.
- Financieros. Incluyen el cálculo y/o rubros que inciden fundamentalmente en los estados financieros. Incluyen los presupuestos: De efectivo, de inversiones o de capital, balance general y estado de resultados.

iv) Según el sector en el cual se utilizan.

- Sector público. Cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.
- Sector privado. Los utilizan las empresas privadas como base de planificación de las actividades organizacionales.
- Tercer sector. Son los elaborados en asociaciones u organización sin ánimo de lucro constituida para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad.

4. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

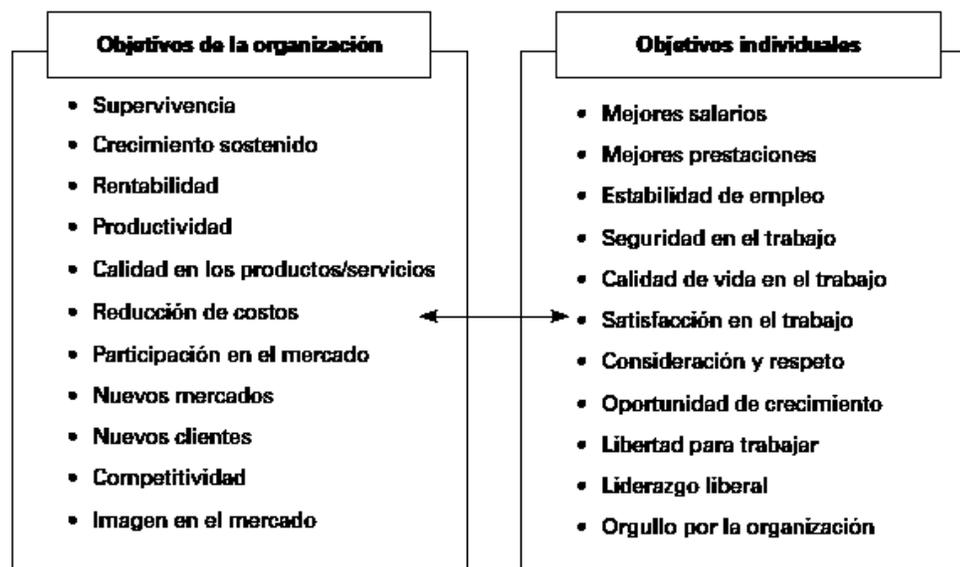
“Recursos humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo”¹⁹.

El trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquel para su subsistencia y el éxito personal. Separa la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. Las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos-El Capital Humano de las Organizaciones”. Octava edición, Mc Graw Hill, México, 2007. Pág. 94

Las organizaciones dependen, directa e irremediamente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos.

Cuadro 4: RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES DE LAS PERSONAS.



*Fuente: Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Pág. 6

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la información, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

a) Aspectos Básicos de la Gestión de Recursos Humanos.

- i) Las personas como seres humanos: Poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.
- ii) Las personas como activadores de los recursos de la organización: Como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarlas de talento indispensable para constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.
- iii) Las personas como asociadas de la organización: Capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas las personas hacen inversiones en la organización (esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc.) con la esperanza de ver rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos, crecimiento profesional

- iv) Las personas como tales proveedores de competencias: Las personas como elementos para el éxito de la organización.
- v) Las personas como el capital humano de la organización: Como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.

b) Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos.

- i) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- ii) Proporcionar competitividad a la organización.
- iii) Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- iv) Aumentar la actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- v) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- vi) Administrar e impulsar el cambio.
- vii) Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- viii) Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

c) Funciones de la Gestión de Recursos Humanos.

- i) La función de empleo.

“Tiene como objetivo el proporcionar a la organización, en todo momento, el personal necesario, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica. Esta función está comprendida por dos tipos de procesos: aditivos: añadir gente a la organización y sustractivos: reducir el número de personas que trabajan en la empresa”²⁰.

- ii) La función de formación y desarrollo

“El proceso de preparar a un empleado para que desarrolle su trabajo de la manera en la que se le requiere es la capacitación, mientras que el buscar que explote otras habilidades potenciales que pueda tener y que de momento el puesto no requiera es lo que se conoce como desarrollo”²¹.

²⁰ Puchol, Luis. “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, Séptima Edición, Díaz Santos, S.A, Madrid, España, 2012. Pág. 67.

²¹ Baca, Gabriel. “Administración Integral hacia un Enfoque de Procesos”, México, DF, Editorial Patria, 2014, Pág. 234.

d) Capacitación.

“El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”²²

“Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desarrollar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal”²³

Las empresas tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente, y los objetivos, y logros propuestos. Es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa. No es un gasto, sino una inversión.

Contenido de la capacitación.

“El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta:

- i) Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
- ii) Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
- iii) Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

²² Chiavenato. “Administración de Recursos Humanos-El Capital Humano de las Organizaciones”, Ob. Cit. Pág. 386.

²³ Bohlander, Snell.Sherman. “Administración de recursos humanos”, 12° Edición, Cengage Learning Editores, México, 2004. Pág. 65.

- iv) Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios”²⁴

Objetivos de la capacitación.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- i) Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- ii) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- iii) Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Las técnicas de capacitación.

- i) Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización:
 - Técnicas de capacitación orientadas al contenido: Diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, Instrucción Programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de auto-instrucción.
 - Técnicas de capacitación orientadas al proceso: Diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos son utilizados para desarrollar introspección interpersonal (conciencia de uno mismo y de otros) como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etcétera.
 - Técnicas mixtas de capacitación: Son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las

²⁴ Chiavenato. “Administración de Recursos Humanos-El Capital Humano de las Organizaciones”. Ob. Cit. Pág. 387.

técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran la modificación de la actitud, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto, la capacitación para la inducción, la capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros.

ii) Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

Programa de inducción o de integración a la empresa: Busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.

e) Incentivos.

Krajewski y Ritzman (2003), explican que son un estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores ya sean individualmente o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral.

La capacitación y el desarrollo, constituyen un fuerte motivador para ayudar a que los empleados quieran permanecer dentro de la organización de manera comprometida, las percepciones económicas que reciba como retribución al trabajo desempeñado juegan un papel muy importante a la hora de buscar la permanencia dentro de la organización.

Importancia

Kotler (2010), indica que es diseñar y mantener al personal en sus puestos de trabajo idóneos e incentivados o motivados periódicamente, dicho en otras palabras, es la prima que se ofrece a una persona o trabajador para mejorar su rendimiento. Los incentivos representan un factor importante para el logro de los objetivos de la empresa pues por medio de ellos los empleados generan una mayor productividad. Considera que su importancia se debe a una combinación de los factores.

f) Comunicación.

Almenara, Romeo, & Roca (2005), explican que es un proceso dinámico por el cual las organizaciones estructuran sus diferentes subsistemas, y se relacionan con el medio ambiente y se destacan tres principios rectores;

- i) La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto que se ve influenciado por el medio ambiente a la vez que influye en él.
 - ii) La comunicación organizacional se compone de mensajes, que circulan por distintos canales, y son emitidos con un propósito concreto.
 - iii) La comunicación organizacional se refiere a las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las personas.
- g) La evaluación del desempeño.

Una vez que el empleado conoce su trabajo, ha pasado la curva de aprendizaje y período de prueba, es necesario que de manera constante cumpla con todos los estándares marcados para su puesto. Es necesario diseñar una forma o utilizar alguna herramienta ya existente para medir esos resultados, poder compararlos con los objetivos establecidos y con base en ello dar una retribución que vaya acorde con las actividades desempeñadas y con la capacidad de la organización.

- h) Herramientas Administrativas.

Los documentos, contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa; de acuerdo a su contenido, pueden ser:

- De políticas.
- Departamentales
- De bienvenida
- De procedimientos
- De técnicas, y
- De puesto.

La utilidad:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información.
- Ayudar a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de los sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

Manual de Bienvenida.

Un soporte de comunicación imprescindible y de gran utilidad para cualquier colaborador/a, resume toda la información necesaria y útil de la empresa, para la integración en el puesto se realice lo más positiva posible.

Organizado y ordenado, acompañado con ilustraciones y un diseño impactante, con colores acordes a la identidad de la empresa.

Objetivos del Manual:

- Entusiasmar al nuevo colaborador.
- Orientar y ofrecer documentación adicional y complementaria a la información ofrecida por otros canales (entrevista personal, vídeo-bienvenida), con la finalidad de informar sobre las reglas y normativas internas.
- Formar y promover una integración eficaz en el puesto.

Estructura del contenido:

- Portada y contra - portada.
- Mensaje de Bienvenida.
- Presentación de la empresa.
- Información de interés general.
- Información útil.

Manual de Funciones.

Documento técnico – normativo, se describe y establece las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, y los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

Permite:

- Documentar los distintos puestos de trabajo de la organización.
- Establecer o completar el organigrama de la empresa.
- Facilitar el control y la mejora de producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.
- También hace posible efectuar el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias.
- Analizar las funciones, identificando duplicidades en actividades, funciones, tareas y responsabilidades.

- Hacer posible la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces.

Características:

- Formato: debe estar hecho a base de párrafos pequeños, con bastantes encabezados, para facilitar su lectura. Márgenes amplios.
- Debe usarse un tipo de letra moderno y claro.
- Tamaño: debe ser manuable al folleto.

Reglamento Interno de Trabajo.

Estipula las condiciones de trabajo en una empresa u organización en particular, contienen las condiciones bajo las cuales se aplicarán sanciones de carácter unilateral, donde el empleador fija las condiciones disciplinarias, las relativas a higiene y salud y, en ocasiones, establece principios generales de remuneración.

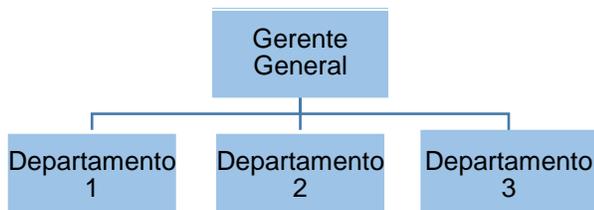
El Reglamento Interno de Trabajo, siempre que no afecte los derechos mínimos del trabajador, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

“La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados”²⁵

a) Estructuración de Departamentos o Áreas.

Estructurales. Tienen como objetivo la presentación gráfica de la estructura por unidades administrativas de una empresa y define la relación que existe entre ellas.

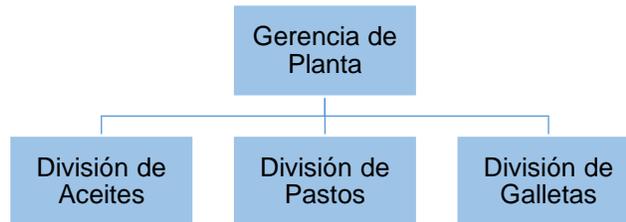


²⁵ Stoner, James; Freeman, R. & Gilbert Daniel. “Administración”, 6ta edición, editorial Pearson Educación, México, 1996, pág. 361.

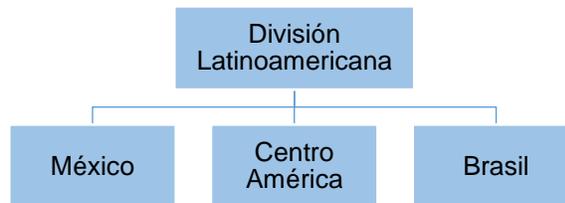
Funcional. Consiste en agrupar las actividades análogas para lograr la especialización, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.



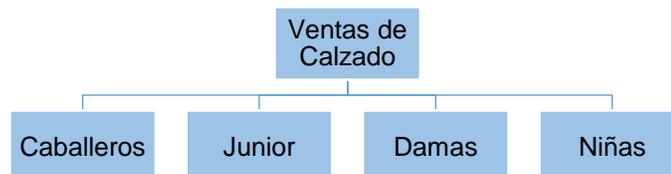
Por productos. Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de bienes. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo relacionados entre sí.



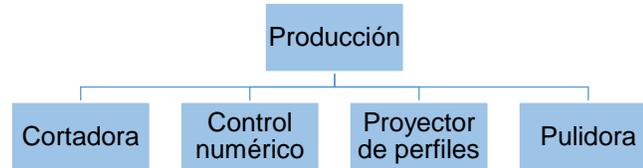
Geográfica o por territorios. En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, se utiliza sobre todo en el área de ventas. Por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.



Clientes. Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores. Se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio, almacenes, industriales, etc.

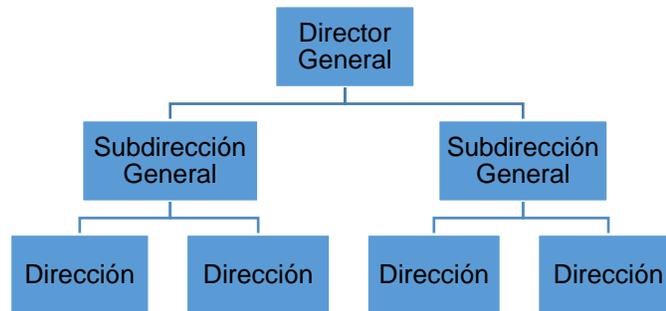


Por procesos o equipo. Se crean departamentos enfocados a ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera.

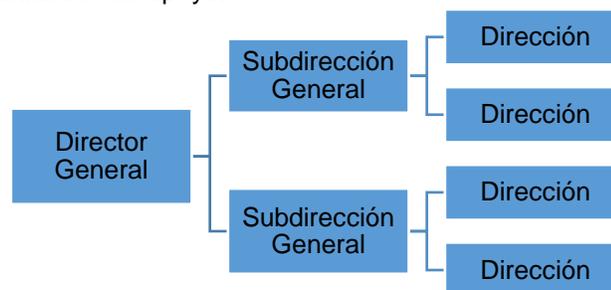


b) Por su presentación.

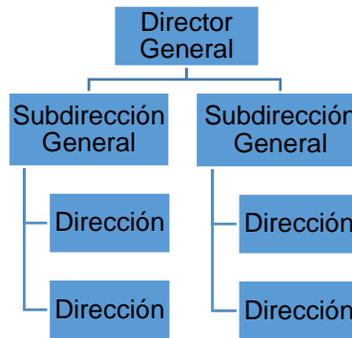
Verticales: Presentan a la jerarquía más alta en la parte superior y la ramificación de las unidades se presentan de arriba hacia abajo ubicando las unidades en renglones que definen su rango.



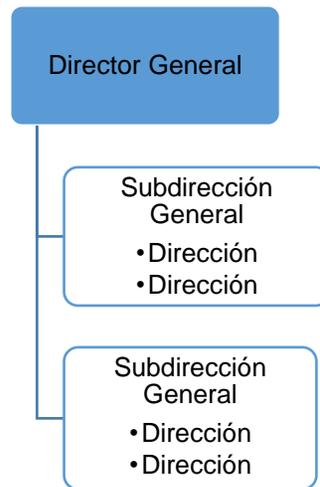
Horizontales: Presentan a la jerarquía más alta en el lado izquierdo y la ramificación de las unidades de izquierda a derecha, los niveles jerárquicos se ubican en columnas ubicando en la parte superior las áreas más importantes y relacionadas directamente con la razón de ser de la empresa y abajo las unidades de apoyo.



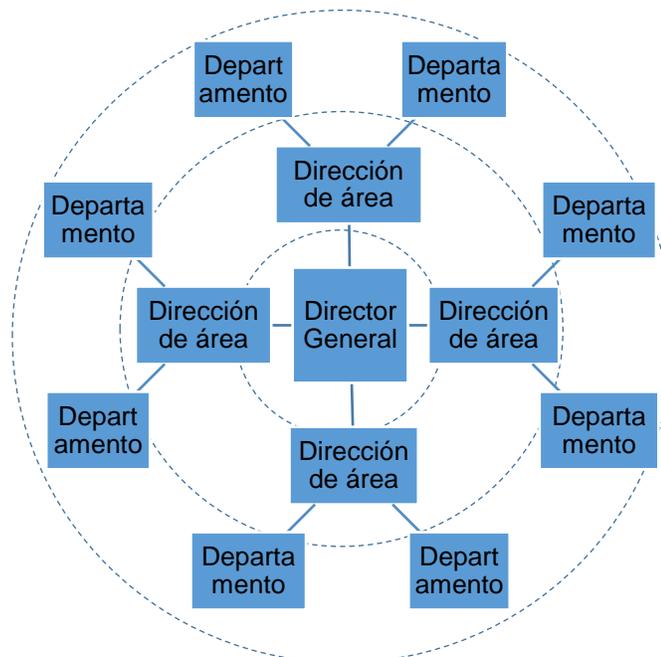
Mixtos: Combinan el formato vertical y horizontal.



De bloque: Son una variante de los organigramas verticales, se presentan en un solo bloque incluyendo todas las unidades de todos los niveles.



Circulares: posiciona a la jerarquía más alta de la empresa al centro y las unidades van del centro hacia afuera colocando a las áreas relacionadas a la razón de ser de empresa más próxima al centro.



c) Simbología.

Símbolo	Significado
	1- Unidades permanentes de trabajo. 2- Unidades externas a la empresa y recibe recursos de ella.
	1- Unidades internas temporales (comisiones y comités). 2- Unidades externas.
	Jerarquía lineal.
	Relación entre la alta dirección y sus asesores externos.
	Coordinación que existe entre las diversas áreas:

- 1- Si la línea punteada sale por la parte inferior de la figura geométrica, y se une a otra por la parte inferior, indica que tienen que coordinarse.
- 2- Si la línea punteada sale por la parte inferior de una figura geométrica, y se conecta a otra en la parte superior, indica que tiene jerarquía funcional.

C) MARCO LEGAL.

La clínica San Martín de Porres se rige por una serie de leyes y reglamentos, como los derechos y deberes del personal de la empresa, y los derechos y deberes del paciente.

Se detalla a continuación.

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR²⁶.

La Persona Humana y los Fines del Estado.

Art.1.- El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común. Asimismo, reconoce como persona humana a todo ser humano desde el instante de la concepción. En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.

²⁶ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, 15 de diciembre de 1983; publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, 16 de diciembre de 1983.

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

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

Regulado por la Corte Suprema de Justicia.

2. LEY DEL SEGURO SOCIAL²⁷.

Art. 25.- El costo de la administración del Instituto y de las prestaciones que otorgue, se financiará con los siguientes recursos:

- Las cotizaciones que conforme a la Ley y los reglamentos deban aportar los patronos, los trabajadores y el Estado;
- Las rentas, intereses y utilidades provenientes de las inversiones, de las reservas y fondos de excedentes;
- Los subsidios y los bienes que adquiera a título de herencia, donación o legado;
- El producto de las multas e intereses impuestos de conformidad con la presente ley y los reglamentos; y
- Otros ingresos que obtenga a cualquier título. Los recursos de cada programa se destinarán exclusivamente a los fines establecidos
- en dicho programa conforme a la ley y a los reglamentos y se distribuirán en la forma prescrita por ellos

Art. 29.- Las cuotas que aportarán los patronos, los trabajadores y el Estado, destinadas a financiar el costo de las prestaciones y de la administración, se determinarán con base a la remuneración afecta al Seguro Social.

Para la cobertura de los seguros de invalidez, vejez y muerte, el régimen financiero será el denominado de primas escalonadas. Las cuotas iniciales a pagar son del tres punto cincuenta por ciento (3.50%) distribuidos así: Patronos, el dos por ciento (2%); trabajadores, el uno por ciento (1%); y el Estado, el medio del uno por ciento (0.5%).

Art. 48.- En caso de enfermedad, las personas cubiertas por el Seguro Social tendrán derecho, dentro de las limitaciones que fijan los reglamentos respectivos, a recibir servicios médicos,

²⁷ Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo N°: 1263, 10 de mayo 1953, en el Diario Oficial N° 88, tomo N° 163, 12 de mayo 1953.

quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, y los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios.

El Instituto prestará los beneficios a que se refiere el inciso anterior, ya directamente, ya por medio de las personas o entidades con las que se contrate el efecto.

Cuando una enfermedad produzca una incapacidad temporal para el trabajo, los asegurados tendrán, además derecho a un subsidio en dinero. En los reglamentos se determinará el momento en que empezarán a pagarse, la duración y el monto de los subsidios, debiendo fijarse este último de acuerdo con tablas que guarden relación con los salarios devengados, o ingresos percibidos.

Art. 51.- Cuando la enfermedad fuere imputable a grave negligencia o dolo del patrono, sin perjuicio de la responsabilidad civil, laboral o criminal en que incurra, deberá reintegrar al Instituto el valor de las prestaciones que éste otorgue al asegurado.

Si la enfermedad se debiera a infracción por parte del patrono de las normas que sobre higiene del trabajo estuviere obligado a cumplir, se presumirá la grave negligencia a que se refiere el inciso anterior.

Art. 56.- Si el accidente de trabajo o la enfermedad profesional fueren debidos a infracción por parte del patrono, de las normas que sobre Seguridad Industrial o Higiene de Trabajo fueren obligatorias, dicho patrono estará obligado a restituir al Instituto la totalidad de los gastos que el accidente o la enfermedad del asegurado le ocasionaren.

Para que el Instituto pueda declarar responsable a un patrono, de acuerdo a este artículo, será necesario que el Director del Departamento de Inspección de Trabajo certifique el fallo definitivo por el cual se sancione la infracción por parte del patrono de las normas sobre Seguridad Industrial e Higiene del Trabajo.

Art. 100.- El patrono que contribuya al Régimen del Seguro Social, quedará exento de las prestaciones que le impongan las leyes a favor de los trabajadores, a que esté obligado por contratos individuales y colectivos de trabajo o por costumbre de la empresa, en la medida en que tales prestaciones sean cubiertas por el Instituto.

Caso que estas prestaciones superen la cobertura del Régimen del Seguro Social en virtud de dichas leyes, contratos o costumbres, el patrono responderá por la deferencia.

Art. 101.- El Instituto podrá practicar visitas e inspecciones en los centros de trabajo, por medio de sus funcionarios o empleados, o solicitar la práctica de las mismas al Ministerio de Trabajo y Previsión Social, como lo estime más conveniente.

Regulado por Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

3. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES²⁸.

Art. 2.- El Sistema tendrá las siguientes características:

- a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente Ley;
- b) Las cotizaciones se destinarán a capitalización en la cuenta individual de ahorro para pensiones de cada afiliado, al pago de primas de seguros para atender el total o la proporción que corresponda, según el caso, de las pensiones de invalidez común y de sobrevivencia y al pago de la retribución por los servicios de administrar las cuentas y prestar los beneficios que señala la Ley;
- c) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán administradas por las instituciones que se faculden para tal efecto, que se denominarán Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones y que en el texto de esta Ley se llamarán Instituciones Administradoras. Las Instituciones Administradoras por medio de esta Ley son facultadas por el Estado para administrar el Sistema y estarán sujetas a la vigilancia y control del mismo por medio de la Superintendencia de Pensiones;
- d) Los afiliados del Sistema tendrán libertad para elegir y trasladarse entre las Instituciones Administradoras y, en su oportunidad, para seleccionar la modalidad de su pensión;
- e) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán propiedad exclusiva de cada afiliado al Sistema;
- f) Cada Institución administradora, administrará un fondo de pensiones en adelante el Fondo que se constituirá con el conjunto de las cuentas individuales de ahorro para pensiones, y estará separado del patrimonio de la Institución Administradora;
- g) Las Instituciones Administradoras deberán garantizar una rentabilidad mínima del fondo de pensiones que administren;
- h) El Estado aportará los recursos que sean necesarios para garantizar el pago de pensiones mínimas, cuando la capitalización de las cuentas individuales de ahorro para pensiones de los afiliados fueren insuficientes, siempre y cuando éstos cumplan las condiciones requeridas para tal efecto; y
- i) La afiliación al Sistema para los trabajadores del sector privado, público y municipal, es obligatoria e irrevocable según las disposiciones de la presente Ley.

²⁸ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo N° 437, 08 de octubre de 1996, en el Diario Oficial N° 243. Tomo N°333, 23 de diciembre de 1996.

Art. 4.- La afiliación es una relación jurídica entre una persona natural y una Institución Administradora del Sistema, que origina los derechos y obligaciones que esta Ley establece, en especial el derecho a las prestaciones y la obligación de cotizar. Surtirá efectos a partir de la fecha en que entre en vigencia el contrato de afiliación.

En el primer contrato de afiliación con una institución administradora, la persona natural quedará afiliada al sistema.

Afiliación Individual

Art. 5.- La afiliación al Sistema será individual y subsistirá durante la vida del afiliado, ya sea que éste se encuentre o no en actividad laboral.

Toda persona deberá elegir, individual y libremente la Institución Administradora a la cual desee afiliarse mediante la suscripción de un contrato y la apertura de una Cuenta Individual de Ahorro para Pensiones.

Las Instituciones Administradoras no podrán rechazar la solicitud de afiliación de ninguna persona natural, si procediere conforme esta Ley.

En ningún caso el afiliado podrá cotizar obligatoria o voluntariamente a más de una Institución Administradora.

Para cumplir con los objetivos de seguridad social de los Sistemas de Pensiones regulados en esta Ley, el Registro Nacional de las Personas Naturales deberá compartir sin costo alguno su base de datos de los Documentos Únicos de Identidad, con el ente regulador de los sistemas de pensiones, para lo cual el Registro Nacional de las Personas Naturales, regulará la forma y periodicidad en que será compartida dicha base de datos, asegurando la confidencialidad de la misma. La Superintendencia de Pensiones utilizará la información del Registro Nacional de las Personas Naturales para compatibilizar la información del Documento Único de Identidad con el Número Único Provisional, cuando sea procedente.

Art. 7.- La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello.

Si transcurridos treinta días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la Institución Administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores.

Toda persona sin relación de subordinación laboral quedará afiliada al Sistema, con la suscripción del contrato de afiliación en una Institución Administradora.

Art. 9.- Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos de la micro y pequeña empresa. También podrán afiliarse al Sistema, los salvadoreños no residentes.

Los Trabajadores agrícolas y domésticos serán incorporados al Sistema de acuerdo a las condiciones y peculiaridades de su trabajo. Para su afiliación se dictará un Reglamento especial.

Art. 14.- El ingreso base para calcular las cotizaciones obligatorias de los trabajadores dependientes será el salario mensual que devenguen o el subsidio respectivo de incapacidad por enfermedad o maternidad. Dicha base no podrá ser inferior al salario mínimo legal mensual en vigencia, excepto en los casos tales como aprendices, trabajadores agrícolas, domésticos y otros cuyos ingresos sean inferiores a dicho mínimo, casos que serán señalados en el

Reglamento respectivo. Así mismo, el límite máximo, para el cálculo de las referidas cotizaciones, será el equivalente a la mayor remuneración pagada en moneda de curso legal por la Administración Pública, dentro del territorio nacional, de conformidad a la Ley de Salarios con cargo al Presupuesto General y Presupuesto de Instituciones descentralizadas no empresariales, excluyendo gastos de representación, así como los salarios que aparezcan señalados en dicha Ley para las plazas del Servicio Diplomático y Consular.

Para los efectos de esta Ley, se entenderá por salario mensual la suma de las retribuciones en dinero que el trabajador reciba por los servicios ordinarios que preste durante un mes. Considerase integrante del salario, todo lo que reciba el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, incluido el período de vacaciones, sobresueldos, comisiones y porcentajes sobre ventas.

No forman parte del Ingreso Base de Cotización los siguientes conceptos:

- a) Las gratificaciones y bonificaciones ocasionales;
- b) El aguinaldo; y
- c) Viáticos, gastos de representación y presentaciones sociales establecidas por la Ley.

En los casos en los que el afiliado tenga dos o más empleos, cotizará a su cuenta de ahorro para pensiones por la totalidad de los salarios que perciba.

Para los pensionados por invalidez con origen en riesgos profesionales, se considerará la pensión como parte del ingreso base de cotización.

Ingreso base de cotizaciones de trabajadores Independientes.

Art. 17.- Todos los afiliados al Sistema, así como sus empleadores, podrán cotizar a las cuentas individuales de ahorro para pensiones, valores superiores a la cotización a que se refiere el artículo 16 de esta Ley, ya sea en forma periódica u ocasional, con el objeto de incrementar los saldos de su cuentas para financiar una pensión anticipada o para aumentar el monto de su pensión.

Regulado por la Superintendencia del Sistema Financiero.

4. LEY DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS²⁹.

Del Impuesto

Art.1.- Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Hecho Generador

Art.16.- constituye hecho generador del impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración.

También lo constituye la utilización de los servicios producidos por el contribuyente, destinados para el uso o consumo propio, de los socios, directivos, apoderados o personal de la empresa, al grupo familiar de cualquiera de ellos o a terceros.

Capacidad Tributaria

²⁹ Ley del Impuesto a la Transferencias de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo N° 296, 30 de julio de 1992, en el Diario Oficial N° 143 Tomo N° 316, 31 de julio de 1992.

Art. 20.- Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables:

Las personas naturales o jurídicas;

- Las sucesiones;
- Las sociedades nulas, irregulares o de hecho;
- Los fideicomisos;
- Las asociaciones cooperativas; y,
- la unión de personas, socios, consorcios o cualquiera que fuere su denominación.

Lugar, plazo y requisitos de la declaración y pago

Art. 94.- la declaración jurada incluirá el pago y deberá ser presentada en la dirección general de impuestos internos, en la dirección general de tesorería, en los bancos y otras instituciones financieras autorizadas por el ministerio de hacienda, en cualquiera de las oficinas que estas instituciones tengan en el país, dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente al periodo tributario correspondiente. En este mismo lapso deben ingresarse los impuestos retenidos o percibidos por los agentes de retención o de percepción.

Regulado por Ministerio de Hacienda.

5. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA³⁰.

Hecho Generador

Art.1.- La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Renta Obtenida

Art.2.- Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

- Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales;
- De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza.

³⁰ Ley del Impuesto Sobre La Renta, Decreto Legislativo N° 134, 21 de diciembre 1991, en el Diario Oficial N° 242 Tomo N° 313, 21 de diciembre de 1991.

- Del capital tales como, alquileres, intereses, dividendos o participaciones; y
- Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades cualquiera que sea su origen, deudas condonadas, pasivos no documentados o provisiones de pasivos en exceso, así como incrementos de patrimonio no justificado y gastos efectuados por el sujeto pasivo sin justificar el origen de los recursos a que se refiere el artículo 195 del código tributario.

Sujetos pasivos de la obligación tributaria sustantiva

Art.5.- Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate:

- de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;
- de las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país;
- de los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos; y,
- LAS SOCIEDADES IRREGULARES O DE HECHO Y LA UNIÓN DE PERSONAS.

Liquidación, presentación y modificación de la declaración

Art.48.- El impuesto correspondiente debe liquidarse por medio de declaración jurada, contenida en formulario elaborado por la Dirección General de Impuestos Internos, y que deberá presentarse dentro de los cuatro meses siguientes al vencimiento del ejercicio o período de imposición de que se trate.

Regulado por Ministerio de Hacienda.

6. LEY DEL CONSEJO SUPERIOR DE SALUD PÚBLICA Y DE LAS JUNTAS DE VIGILANCIA DE LAS PROFESIONES EN SALUD.³¹

Art. 1.-Quedan sujetos a las disposiciones de la presente Ley, la organización y el funcionamiento del Consejo Superior de Salud Pública y de los organismos legales que vigilarán el ejercicio de las profesiones relacionadas de un modo inmediato con la salud del pueblo, a que se refiere el Art. 68 de la Constitución.

Art. 2.- Se relacionan de un modo inmediato con la salud del pueblo, las profesiones Médica, Odontológica, Químico Farmacéutica, Médico Veterinaria, Enfermería, Licenciatura en Laboratorio Clínico, Psicología y otras a nivel de Licenciatura. Cada una de ellas será objeto de

³¹ Ley del Consejo Superior de Salud Pública y de las Juntas de Vigilancia de las Profesiones en Salud, Decreto Legislativo N° 2699, 28 de agosto de 1958, en el Diario Oficial N° 168 tomo N° 180, 10 de septiembre de 1958.

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 Médico-Veterinaria, Junta de Vigilancia de la Profesión de Enfermería, Junta de Vigilancia de la Profesión Laboratorio Clínico y Junta de Vigilancia de la Profesión en Psicología.

Se entenderá que forman parte del ejercicio de las profesiones antes mencionadas, y por consiguiente estarán sometidas a la respectiva Junta de Vigilancia, aquellas actividades especializadas, técnicas y auxiliares que sean de complemento de dichas profesiones".

El Consejo Superior de salud Pública, calificará aquellas profesiones, además de las antes mencionadas, a nivel de licenciatura que se relacionan de un modo inmediato con la salud del pueblo, que podrá tener su respectiva Junta de Vigilancia.

Art. 3.-El Consejo Superior de Salud Pública y las Juntas de Vigilancia gozarán de autonomía en sus funciones y resoluciones. Para los demás fines prescritos en esta ley, el Consejo se relacionará con los Órganos Públicos a través del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Art. 10.-Son atribuciones de las Juntas de Vigilancia:

- a) Llevar un registro de los profesionales de su ramo, en el cual inscribirán a todos los académicos egresados o incorporados en la respectiva Facultad de la Universidad de El Salvador, que a la fecha en que esta ley entre en vigencia, estén legalmente autorizados para el ejercicio de la profesión, así como a los que estén ejerciendo mediante permiso extendido por la Universidad.
- b) Inscribir en el Registro de Profesionales a los académicos que reciban su título en la Universidad de El Salvador, se incorporen a ella u obtengan de la misma, permiso para ejercer, así como también a los académicos que reciban su título en cualquiera de las Universidades Privadas. A este efecto las Secretarías Generales de las Universidades comunicarán inmediatamente a la Junta de Vigilancia de que se trate, haber extendido el correspondiente título; así mismo la Secretaría General de la Universidad de El Salvador comunicará además los permisos que extienda.
- c) Vigilar, por todos los medios adecuados, el ejercicio de la profesión correspondiente y la de las respectivas actividades auxiliares a que se refiere el inciso 2º del Art. 2. Velar porque esas mismas profesiones y actividades no se ejerciten por personas que carezcan del título correspondiente, y exigir, en su caso, el estricto cumplimiento de las disposiciones penales relativas al ejercicio ilegal de las profesiones.

- d) Vigilar y controlar el funcionamiento de droguerías, farmacias, laboratorios de prótesis dentales, laboratorios químicos, laboratorios farmacéuticos, laboratorios biológicos, laboratorios clínicos-biológicos, gabinetes radiológicos, casas de salud, hospitales, clínicas de asistencia, gabinetes ópticos, clínicas veterinarias y demás establecimientos particulares dedicados al servicio y atención de la salud pública.

Art. 14.-Las sanciones disciplinarias que se impondrán a quienes infrinjan las leyes y reglamentos, son:

- a) Amonestación privada por escrito.
- b) Amonestación pública hecha por la Junta en sesión especial, quedando constancia en el Acta respectiva.
- c) Multa de veinticinco hasta quinientos colones, según la gravedad del hecho.
- d) Suspensión en el ejercicio profesional, desde tres meses hasta dos años.
- e) Clausura temporal de tres meses a un año, o cierre definitivo del establecimiento, cuando su propietario fuere académico y éste utilizare dicho establecimiento para la ejecución de actos incorrectos en el ejercicio profesional, con manifiesta inmoralidad o incapacidad.

Las Juntas impondrán a los infractores, a su juicio prudencial y según la mayor o menor gravedad del hecho, las sanciones indicadas, graduando la cuantía de la multa y el término de la suspensión profesional o clausura del establecimiento.

Los profesionales sujetos a la presente Ley, contra los que se decretare detención provisional por imputárseles cualquiera de los delitos comprendidos en los Arts. 220, 257, 300, 301, 302, 303 y 304 del Código Penal, serán suspendidos por el Consejo Superior de Salud Pública en el ejercicio de la respectiva profesión mientras dure la detención provisional o la condena, en su caso.

Art. 15.-Las sanciones disciplinarias que impongan el Consejo Superior o las Juntas de Vigilancia, por manifiesta inmoralidad o incapacidad del profesional, podrán ser aplicadas con solo robustez moral de pruebas, en cuyo caso no será necesario que el tribunal sentenciador las aprecie conforme a las reglas procesales, sino que será suficiente para formar resolución cualquier medio probatorio en que se base aquella robustez moral de que el hecho ha sido cometido y que es responsable de él la persona a quien se imputa su comisión.

Art. 37.-Para poder ejercer en el país alguna de las profesiones o actividades relacionadas con la salud pública a que se refiere la presente ley, es indispensable estar inscrito en el registro de la respectiva Junta de Vigilancia.

La misma inscripción es indispensable para la apertura y funcionamiento de los establecimientos dedicados al servicio y atención de la Salud del pueblo.

Regulado por el Consejo Superior de Salud Pública.

7. LEY DE DEBERES Y DERECHOS DE LOS PACIENTES Y PRESTADORES DE SERVICIOS DE SALUD.³²

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

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

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

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

³² Ley de Deberes y Derechos de los Pacientes y Prestadores de Servicios de Salud, Decreto legislativo N°: 307, 10 de marzo de 2016, en el Diario Oficial N° 64 Tomo N°: 411, 8 de abril de 2016.

g) Aplicar el mejor procedimiento de atención, respetando las normas institucionales establecidas, de acuerdo a su experiencia, capacidad y recursos instalados.

Regulado por el Ministerio de Salud y Asistencia Social.

8. LEY DE MEDICAMENTOS³³.

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.

Regulado por la Dirección Nacional de Medicamentos.

9. CÓDIGO DE TRABAJO³⁴.

Disposiciones Generales.

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

a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y

b) Las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores. No se aplica este código cuando la relación que une al estado, municipios e instituciones oficiales autónomas o semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la ley de salarios con cargo al fondo

³³ Ley de Medicamentos, Decreto Legislativo N° 1008, 22 de febrero de 2012, en el Diario Oficial N° 43 tomo N° 394, 2 de marzo de 2012.

³⁴ Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 241, 23 de junio de 1972, en el Diario Oficial N° 142 Tomo N° 236, 31 de julio de 1972.

general y fondos especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.

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

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

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

De la jornada de trabajo y de la semana laboral.

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

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

De la Vacación Anual Remunerada.

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

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

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

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

De los Días de Asueto.

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

- a) Primer día de enero
- b) Jueves, viernes y sábado de la semana santa
- c) Primero de mayo
- d) Diez de mayo
- e) Diecisiete de junio
- f) Tres, cinco y seis de agosto
- g) Quince de septiembre
- h) Dos de noviembre y
- i) Veinticinco de diciembre

Del Aguinaldo.

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

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

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

1. Para quien tuviere un año y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.
2. Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de diecinueve días;

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

Prestaciones por Maternidad.

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

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

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

Regulado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

10. CÓDIGO TRIBUTARIO³⁵.

Sujeto Pasivo

Art. 31.- Los obligados respecto de los cuales se verifique un mismo hecho generador de la obligación tributaria, son responsables en forma solidaria del cumplimiento de dicha obligación. Cada deudor solidario lo será del total de la obligación tributaria.

Identificación Tributaria

Art. 33.- Para efectos del cumplimiento de las obligaciones tributarias, los sujetos pasivos se identificarán con el nombre y apellidos, razón social o denominación, según corresponda, conjuntamente con el número de identificación tributaria que disponga la Administración.

Regulado por El Ministerio de Hacienda.

³⁵ Código Tributario, Decreto Legislativo N° 230, 21 de diciembre de 2000, en el Diario Oficial N° 241, Tomo N° 349, 22 de diciembre de 2000.

11. CÓDIGO DE SALUD³⁶.

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 veterinario, enfermería, licenciatura en laboratorio clínico, psicología y otras a nivel de licenciatura. Cada una de ellas serán objeto de vigilancia por medio de un organismo legal, el cual se denominará según el caso, junta de vigilancia de la profesión médica, junta de vigilancia de la profesión odontológica, junta de vigilancia de la profesión químico farmacéutica, junta de vigilancia de la profesión medico veterinaria, junta de vigilancia de la profesión de enfermería, junta de vigilancia de la profesión de laboratorio clínico y junta de vigilancia de la profesión en psicología.

Art. 14.- Son atribuciones del Consejo:

- iv) Velar por la salud del pueblo en coordinación con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social;
- v) Vigilar el funcionamiento de todos los organismos, instituciones y dependencias del Estado, cuyas actividades se relacionan con la salud del pueblo, presentando al Ministerio las recomendaciones para su perfeccionamiento señalando específicamente las anomalías que deban corregirse;
- vi) Contribuir al progreso de los estudios de las profesiones y disciplinas relacionadas con la Salud Pública, por los medios que estime más prácticos y eficaces, prestando su colaboración a la Universidad de El Salvador y demás Universidades e Instituciones dedicadas a la enseñanza de las profesiones y señalando las mejoras a introducir en los planes de estudio, métodos de enseñanza y demás medios encaminados a esa finalidad;
- vii) Autorizar la inscripción, importación, fabricación y expendio de especialidades Químico-Farmacéuticas, suplementos vitamínicos y otros productos o sustancias que ofrezcan una acción terapéutica fabricadas en el país o en el extranjero, con o sin receta previa y previo informe favorable de las Juntas respectivas y siempre que cumplan los requisitos ya especificados en el correspondiente reglamento. La venta

³⁶ Código de Salud, Decreto Legislativo N° 955, 28 de abril de 1988, en el Diario Oficial N° 58, Tomo N° 299, 11 de mayo de 1988.

de los productos antes mencionados al consumidor, solamente podrá realizarse en las farmacias y ventas autorizadas de medicinas siempre que cumplan los requisitos ya especificados en el correspondiente reglamento.

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

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

Regulado por el Ministerio de Salud y Asistencia Social.

D) MARCO INSTITUCIONAL.

a) Corte Suprema de Justicia.

Vigilar que se administre pronta y cumplida justicia, para lo cual adoptará las medidas que estime necesarias.

b) Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Está comprometida en brindar de manera una integral atención en salud y prestaciones económicas a los derechohabientes con calidad y calidez basados en los principios de la seguridad social.

c) Superintendencia del Sistema Financiero.

El objetivo es preservar la estabilidad del sistema financiero, y velar por la eficiencia y transparencia del mismo. Cooperando con la protección de la población usuaria y el desarrollo económico y social del país.

Lleva una base de datos centralizados para consulta previa y generación de planillas previsionales, se pretende que las planillas coincidan con las del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, para controlar el sistema de pensiones.

d) Ministerio de Hacienda.

Aplicar y hacer cumplir las leyes referentes a los impuestos, tasas y contribuciones fiscales, cuya tasación, vigilancia y control, han sido asignados por Ley y en general la asistencia al contribuyente.

La recepción y fiscalización de declaraciones, en su caso.

El registro y control de contribuyentes, el pronunciamiento de Resoluciones en sus distintos grados, etc. todo mediante un sistema de operaciones que deberán complementarse con los sistemas normativos, de apoyo, de planificación y demás pertinentes para efectuar todas estas actividades en forma óptima.

e) Consejo Superior de Salud Pública.

Participa conjuntamente con el Ministerio de Salud y Asistencia Social, en la formulación de planes integrales de salud y apoyar su implementación entre profesiones de la salud hacia la población en general.

Regula, autoriza, vigila y sanciona a los profesionales de salud y establecimientos prestadores de servicios de salud; incidiendo en el progreso de las profesiones de la salud.

f) Ministerio de Salud y Asistencia Social.

Verificar el cumplimiento de los derechos y deberes de los pacientes, en las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Salud, y en coordinación con el Consejo el ámbito privado;

Asegurarla difusión de los derechos y deberes de los pacientes y prestadores de servicios de salud, tanto en el ámbito público y privado.

Coordinar las acciones, que en materia de derechos y deberes de los pacientes, consideradas en esta la Ley de deberes y derecho de los pacientes, deben implementar los prestadores de servicios de salud públicos, privados, autónomos y al Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

g) Dirección Nacional de Medicamentos.

Autorizar la apertura y funcionamiento de todo tipo de establecimiento que se dedique permanente u ocasionalmente a las actividades de investigación y desarrollo, fabricación, importación, exportación, distribución, transporte, almacenamiento, comercialización, prescripción, dispensación, evaluación e información de medicamentos y productos cosméticos de uso terapéutico.

Autorizarla inscripción, importación, fabricación y expendio de los productos regulados por la ley de medicamentos.

Autorizarla inscripción, importación, fabricación y expendio de especialidades Químico-Farmacéuticas, suplementos vitamínicos, productos naturales y otros productos o sustancias que

ofrezcan una acción terapéutica fabricadas en el país o en el extranjero y que cumplan los requisitos de Ley.

En coordinación con la Defensoría de Protección al Consumidor, supervisar los precios de venta de los medicamentos.

En coordinación con el Ministerio de Salud establecer el Listado Oficial de Medicamentos (LOM) de obligatoria existencia en el Sistema Nacional de Salud; dicho listado se publicará en el Diario Oficial de la República y se actualizará en el primer trimestre de cada año.

h) Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Preparar la Legislación de Trabajo, recogiendo, coordinando y estudiando todos los datos relativos a las relaciones entre capital y trabajo; Organizar la "Inspección" y vigilancia.

Conocer de las disputas entre el capital y el trabajo pendientes, y de las que en lo sucesivo surgieren.

Mediar en los conflictos entre el empleador y empleado haciendo valer la Ley.

CAPÍTULO II.

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES UBICADA EN EL CANTÓN CARA SUCIA, MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO MENÉNDEZ, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN”.

A) IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación proporcionó la obtención de datos relevantes por las fuentes primarias, la encuesta realizada a los trabajadores/as y la entrevista al Socio Fundador; brindó la oportunidad de conocer la problemática administrativa en la gestión del recurso humano, señalados en el diagnóstico de la situación actual de la clínica San Martín de Porres.

La realización de las conclusiones están orientadas a describir de forma sintética la realidad, y las recomendaciones, ayudan a orientar a las posibles soluciones.

B) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. GENERAL.

- a) Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la gestión del recurso humano en la clínica San Martín de Porres, ubicada en cantón Cara Sucia, Municipio de San Francisco Menéndez, Departamento de Ahuachapán.

2. ESPECÍFICOS.

- a) Recopilar información a través de la entrevista dirigida al Socio Fundador y la encuesta al recurso humano para conocer la problemática.
- b) Interpretar los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación para determinar el tipo de problema.
- c) Describir la realidad del objeto de estudio con el propósito de elaborar conclusiones y recomendaciones que contribuyan al desarrollo de las actividades administrativas.

C) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

- a) Método Científico.

En el desarrollo de la investigación, se aplicó para obtener nuevos conocimientos a través de un conjunto de pasos ordenados, iniciando con la observación a los trabajadores de la clínica,

recopilando información de cada experiencia como el nivel de planificación para el desarrollo de sus actividades, el grado de motivación, la adecuación de las instalaciones y las herramientas de trabajo, planteando explicaciones de lo observado, y sus posibles causas.

b) Métodos Auxiliares del Método Científico.

i) Análisis.

Se separaron los componentes de la gestión del recurso humano, desde la manera en que fueron inducidos a sus puestos de trabajo, la carga laboral que realizan, problemas interpersonales, la comunicación que existe entre ellos/as, y los beneficios e incentivos que reciben, estableciendo la relación entre las variables plan estratégico y el fortalecimiento de la gestión del recurso humano.

ii) Síntesis.

Posteriormente al análisis de los elementos, los resultados fueron sintetizados en el diagnóstico de la situación actual de la clínica.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

a) Descriptiva.

El descubrimiento de cada componente abordado en la investigación, desde el proceso de inducción hasta el desarrollo de la carga laboral, son afectados por la ausencia de misión, visión corporativa, valores institucionales, estructura organizativa y herramientas administrativas.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Investigación no Experimental.

En el desarrollo de la investigación, las variables estudiadas no se intervinieron, simplemente se observó como la deficiencia de la administración del personal afecta la productividad de estos.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

a) Técnicas.

Se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

i) Entrevista.

La entrevista se efectuó al Socio Fundador de la clínica, con el fin de saber otra perspectiva sobre la problemática a desarrollar.

ii) Encuesta.

Permitió obtener la opinión de todos los empleados/as por medio de un cuestionario, diseñado con el objetivo de evidenciar la relación entre las variables plan estratégico y el fortalecimiento de la gestión del recurso humano.

iii) Observación directa.

Con el fin de observar a todos los empleados, se visitó tres veces la clínica San Martín de Porres, teniendo como instrumento la lista de cotejo.

b) Instrumentos.

i) Guía de Preguntas.

La entrevista se realizó al Socio Fundador en las instalaciones de la clínica, con una guía de preguntas estructurada.

ii) Cuestionario.

Incluyó preguntas cerradas con opciones de respuestas previamente delimitadas, se procedió a tabular, graficar y analizar lo obtenido, reconociendo un diagnóstico certero de la situación actual.

iii) Lista de Cotejo.

El diseño presentó el objetivo de recolectar información sobre canales de comunicación, organización de trabajo, existencia de herramientas administrativas y la adecuación de las instalaciones.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN.

a) Fuentes Primarias.

El Socio Fundador, facilitó la historia narrada de la clínica, y la problemática que afecta a los accionistas en no poseer una planeación estratégica; y la opinión de los empleados/as a través de la encuesta y las visitas realizadas.

b) Fuentes Secundarias.

Se utilizó el contenido de libros de planeación estratégica, administración de empresas y otros conexos al tema de investigación, trabajos de graduación, leyes de la República y sus reglamentos.

6. UNIDADES DE ANÁLISIS.

Se identificó como objeto de estudio a la clínica San Martín de Porres, y las unidades de análisis se representaron por el Socio Fundador y el personal en general.

Cuadro 5: UNIDADES DE ANÁLISIS.

OBJETO DE ESTUDIO	UNIDADES DE ANÁLISIS
Clínica San Martín de Porres.	<ul style="list-style-type: none"> • Socio Fundador • Empleados/as
*Fuente: Elaborado por el equipo investigador.	

7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

a) Determinación del Universo.

En la clínica San Martín de Porres, laboran 17 personas resumidas en los siguientes puestos de trabajo:

Cuadro 6: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL.

PUESTO	PLAZAS
Doctor	4
Enfermera/o	6
Ordenanzas	3
Laboratoristas	3
Dependiente de Farmacia	1
Total	17
Fuente: Información proporcionada por el Socio Fundador	

b) Muestra.

Se efectuó un censo para obtener información de todo el personal.

D) RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO.

1. AUSENCIA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación es esencial para la organización, en la clínica San Martín de Porres, no posee un plan estratégico que desarrolle una misión, visión, valores y objetivos para lograr un trabajo óptimo en los empleados y que respalden las actividades, provocando que en los empleados/as exista incertidumbre sobre el futuro de la misma y sus posibilidades de crecer profesionalmente.

En la entrevista realizada al Socio Fundador, menciona empíricamente una misión con servicio médico de veinticuatro horas para suplir la necesidad de la población de Cara Sucia y la visión de inscribir legalmente la clínica.

Los accionistas tienen el interés de implementar una planeación estratégica, para lograr objetivos y visión compartida provocando una motivación y empuje hacia la participación activa de todos los elementos.

La información presentada por medio de la encuesta al personal de la clínica, el 65% expresó la importancia de establecer la identidad de la empresa, beneficiando las bases para desarrollar un proceso de planificación y crecimiento (Ver anexo 1, pregunta 5).

2. INEXISTENCIA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La clínica San Martín de Porres, no tiene un organigrama, las actividades se ven afectadas por la carencia de una línea de mando, induciendo a tareas en conflicto entre las áreas de la clínica. Un solo empleado puede recibir órdenes de varios jefes a la vez (Ver anexo 1, pregunta 9); obteniendo los resultados de una mala planificación, estrés y ansiedad en los empleados, desmotivación, conflictos entre las jefaturas y suspensión de proyectos. El 71% del personal, considera necesario que se establezca, con el fin de reconocer su jefe inmediato superior (Ver anexo 1, pregunta 10).

3. AUSENCIA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.

La creación de un reglamento interno de trabajo y manuales administrativos en la organización, contribuyen al bienestar de las labores a ejecutar unificando el desempeño, cursos de acción y ambiente laboral que deberán seguirse para cumplir con los objetivos.

En la clínica San Martín de Porres, no posee un reglamento interno de trabajo, que beneficie patrones de conducta entre los trabajadores/as, un resultado de la encuesta a los empleados, refleja que el 71% está muy de acuerdo en la implementación de reglas de comportamiento para evitar malos entendidos, discusiones y enemistades (Ver anexo 1, pregunta 6); no existen los manuales de bienvenida y de funciones (Ver anexo 1, pregunta 11) careciendo de una orientación en las responsabilidades de las diferentes áreas, relaciones de autoridad y dependencia.

En las visitas realizadas a la clínica, es evidente la duplicidad y desequilibrio en la carga de trabajo; el 71% de los empleados, manifiestan estar totalmente de acuerdo en la implementación de las herramientas administrativas (Ver anexo 1, pregunta 12), Un 18% de los colaboradores, respondió que recibió la información de sus tareas por medio de su compañero/a de trabajo. (Ver anexo 1, pregunta 13).

4. COMUNICACIÓN DEFICIENTE.

Establecer canales de comunicación efectivos es fundamental para la empresa porque contribuyen a una administración del recurso humano más ordenado y un ambiente laboral más saludable. En la clínica San Martín de Porres, la comunicación oficial es transmitida por grupos de chat y reuniones (ver anexo 1, pregunta 14) colocando en desventaja a los trabajadores que no pueden estar activos en la sala de chat.

Todos los empleados deben recibir información de la empresa en los grupos y medios que sean pertinentes para su cargo y actividades. El 36% del personal de la clínica considera que la comunicación no es fluida y no es compartida con todos (ver anexo 1, pregunta 15), generando una descoordinación entre las órdenes y las actividades realizadas.

En la lista de cotejo, (ver anexo 4, indicador 5) se observó un ambiente tenso y de poca colaboración, causado por una comunicación informal; manifestando la necesidad de capacitar al personal en diversos temas, relacionados con la comunicación efectiva y trabajo en equipo.

5. INCENTIVOS.

La administración de la clínica brinda incentivos a sus trabajadores/as, de la estadía a su núcleo familiar dentro de las instalaciones, y los uniformes, contribuye a la productividad y al optimismo. El 82% de los empleados están muy pocos satisfechos con los incentivos recibidos, el 18% restante, manifestó estar completamente satisfecho, y argumentaron que los incentivos no son suficiente (Ver anexo 1, pregunta 16).

Las empresas deben reconocer que el tiempo extra que un empleado/a puede brindar, significa un sacrificio a su grupo familiar, es importante retribuir y agradecer el esfuerzo adicional, el 71% afirma que su trabajo extra no es reconocido (ver anexo 1, pregunta 17).

En la entrevista realizada al Socio Fundador (ver anexo 3, pregunta 4) manifiesta las inversiones que se están realizando en equipo médico, evidenciando la necesidad de capacitar al personal de salud para potencializar la diversidad de servicios clínicos.

E) IMPLEMENTACIÓN DEL F.O.D.A.

1. ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES.

Fortalezas: Elementos aprovechables que definen la capacidad que conserva la clínica.

- Los integrantes de la Junta Directiva, tienen experiencia en el ámbito de la salud por los conocimientos adquiridos en el área laboral.

- Servicios médicos los siete días de la semana y veinticuatro horas.
- El equipo médico y paramédico, poseen una formación académica y amplia experiencia, permitiendo un servicio de calidad.
- Generación de alianzas con el gremio médico del cantón y empleados de la Unidad de Salud de Cara Sucia en las referencias de pacientes para ingresarlos en la clínica San Martín de Porres y la toma de exámenes de laboratorio clínico.
- Realización de jornadas médicas con médicos especialistas.
- La utilización de equipo de laboratorio con alta tecnología que permite la entrega de resultados con menor tiempo de espera.
- La utilización de equipos médicos avanzados que ayuda a brindar un servicio único en la zona.
- Orientación de equipo multidisciplinario para el manejo adecuado y eficiente de los pacientes.
- Instalaciones amplias, cómodas y modernas para la atención médica intrahospitalaria.

Oportunidades: Elementos que favorecen la capacidad que posee la clínica.

- Iniciativa de la Alcaldía Municipal de San Francisco Menéndez en alianza con la empresa privada.
- Aumento de la capacidad adquisitiva en la población por el ingreso de remesas familiares.
- Existencia de población estudiantil del nivel de educación media interesado/as en la realización de pasantías.
- Captación de pacientes insatisfechos con la atención médica de la competencia.

Debilidades: Elementos que vulneran la capacidad que tiene la clínica.

- La no legalización de la clínica, la vulnera ante las instituciones gubernamentales.
- No posee el suficiente mobiliario que garantice o facilite el cumplimiento de las obligaciones laborales.
- La falta de estrategias de mercado, limitan el reconocimiento de la existencia de la clínica.
- No poseen un plan estratégico.
- La clínica no posee manuales y reglamento interno que sirva como herramientas de trabajo donde se establezcan normas de conducta, funciones, responsabilidades y actividades a desarrollar en cada área de trabajo.
- No está establecida la creación de un organigrama para evitar la duplicidad de mando.
- Canal de comunicación descoordinado.
- No se brinda un contrato de trabajo.

- No se realiza un listado de los equipos e insumos que se utilizan diariamente.
- Falta de recursos humanos para una atención adecuada a los usuarios.

Amenazas: Elementos negativos externos que atentan contra la capacidad de la clínica.

- El crecimiento de otras clínicas médicas en la zona rural, con oferta de servicios médicos muy similares a la clínica San Martín de Porres.
- La publicidad masiva acerca de los diferentes servicios médicos que ofrecen la competencia.
- La competencia brinda bajos precios en los servicios médicos.

2. ANÁLISIS F.O.D.A. DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES.

Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión del recurso humano actual, permite tener una visión objetiva de los elementos que se pueden aprovechar y los que se debe mejorar.

Cuadro 7: F.O.D.A. DEL RECURSO HUMANO.

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - F1 Sistema salarial asesorado por el Ministerio de Trabajo. - F2 Equipo enfocado en mantener relaciones positivas con la sociedad. - F3 Prestigio de la clínica y sus doctores. - F4 Empleados comprometidos con la clínica. - F5 Convivencia con el núcleo familiar dentro de las instalaciones de la clínica.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - D1 No existe una planeación estratégica. - D2 Falta de definición de estructura organizativa. - D3 Deficiente comunicación en general. - D4 No está legalmente constituida. - D5 Incentivos insuficientes. - D6 No se brinda capacitaciones al personal. - D7 Gestión de RRHH no estructurado y falta de herramientas administrativas.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - O1 Convenio con instituciones educativas. - O2 Ser una empresa en crecimiento. - O3 Buena localización. - O4 Usuarios dispuestos a pagar por un excelente servicio.

	- O5 Acceso de cursos y diplomados de INSAFORP, y CSSP, MINSAL y Colegio Médico de El Salvador.
AMENAZAS	- A1 La competencia tiene un sistema de gestión de RRHH. - A2 Aumento de apertura de clínicas médicas en la zona. - A3 Las clínicas y hospitales de la zona están legalmente constituidas y ofrecen prestaciones adicionales a la Ley.
*Fuente: Elaborado por el equipo investigador.	

F) ALCANCES Y LIMITACIONES.

1. ALCANCES.

- a) El permiso otorgado por la clínica San Martín de Porres para el desarrollo de la investigación.
- b) Se obtuvo la información necesaria para la elaboración del diagnóstico de la situación actual.
- c) La aplicación del conocimiento teórico facilitó el desarrollo de la investigación.

2. LIMITACIONES.

En el tiempo que se realizó la investigación se presentaron las siguientes limitantes:

- a) Falta de colaboración por parte de algunos trabajadores/as por encontrarse realizando sus labores diarias al momento de solicitarles llenar el formulario para la encuesta.
- b) Algunos de los trabajadores/as, no se encontraban en las instalaciones de la clínica a causa que se trabaja por turno.

Lo anterior, impedía administrar el instrumento de recolección de datos de forma eficaz.

G) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES.

- a) No tienen un plan estratégico que desarrolle una misión, visión, valores y objetivos para desarrollar un núcleo de trabajo óptimo, estableciendo una filosofía empresarial, que permita a la empresa situarse en el presente y proyectarse hacia el futuro.
- b) No existe un organigrama definido, los empleados desconocen quiénes son sus jefes; por lo tanto, no hay una coherencia al momento de dar un mandato, derivando la comunicación efectiva entre ellos, y el funcionamiento de la clínica.

- a) Ausencia de un reglamento interno de trabajo, manuales de bienvenida y de funciones, la explicación general de las actividades a realizar, se da en un solo día, permitiendo la integración inapropiada del empleado/a, afectando la rotación del personal, la percepción de insatisfacción y mal desempeño.
- b) La administración da a conocer las decisiones a los/as trabajadores/as por medios de los grupos de chat por ser rápido y práctico, con la limitación que no todo el personal está activo para acceder a la información, causando un ambiente tenso y poca colaboración entre ellos, reflejando la necesidad de capacitación.
- c) Incentivos insuficientes a su capacidad, los empleados/as lo perciben como una falta de interés a motivarlos.

C) RECOMENDACIONES.

Conforme a las conclusiones planteadas se recomienda la implementación del “Plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión del recurso humano en la clínica San Martín de Porres”, diseñado para mejorar la productividad a través de:

- c) Implementar un plan estratégico que transmita la filosofía empresarial, y defina coherentemente sus metas, objetivos, la asignación de recursos, y las acciones necesarias para concretarlas; permitiendo prever las contingencias con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.
- d) La creación de la estructura organizativa, que disponga las funciones que cada trabajador/a debe cumplir contribuyendo a agilizar los procesos, y permitiendo conocer a quien está conectado jerárquicamente.
- a) Elaboración de herramientas administrativas, impulsará un mayor rendimiento en los empleados, orientación en sus funciones y regulando el comportamiento en el desarrollo de sus actividades, deben ser transmitidas por los jefes inmediatos para dar claridad a las dudas y ejecutar correcciones, procurando su actualización cada cinco años.
- b) Diseño de un canal de información que permita el desarrollo de sus integrantes, obteniendo una retroalimentación recíproca para lograr que la información transmitida sea adecuada, precisa y de fácil entendimiento, a través de capacitaciones al personal
- c) Aumentar la cantidad y calidad de los incentivos a los trabajadores/as de la clínica, incluyendo talleres y diplomados que fortalezcan el crecimiento personal y profesional.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES, UBICADA EN EL CANTÓN CARA SUCIA, DEL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO MENÉNDEZ, DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN.

A) IMPORTANCIA.

El plan estratégico determina lo que quiere una empresa u organización en el futuro, y las actividades para alcanzar sus objetivos a un plazo determinado. Es un proceso dinámico, lo suficientemente flexible para permitir modificaciones, a fin de responder a los cambios del entorno y fomentar la comunicación. Involucra los recursos financieros, humanos y tecnológicos, permitiendo a las áreas, plasmar la dirección que deben seguir garantizando el desarrollo de la identidad corporativa de la clínica San Martín de Porres, aprovechando las fortalezas y oportunidades, contrarrestando las debilidades y amenazas, teniendo el fundamento para la toma de decisiones que propicien el impacto positivo de los resultados.

Las herramientas administrativas como los manuales de bienvenida, de funciones y el reglamento interno de trabajo, son indispensables para el buen funcionamiento de la clínica orientan y facilitan el desempeño del personal, permite una adecuada inducción y mejora los patrones de conducta.

B) OBJETIVOS.

1. GENERAL.

- a) Proponer un plan estratégico que permita fortalecer la gestión del recurso humano de la clínica San Martín de Porres, ubicada en cantón Cara Sucia, Municipio de San Francisco Menéndez, Departamento de Ahuachapán.

2. ESPECÍFICOS.

- a) Crear una identidad corporativa con la finalidad de especificar la razón de ser de la clínica.
- b) Definir un plan de implementación de estrategias para el desarrollo de las actividades con el fin de alcanzar proyecciones futuras.
- c) Proporcionar a la Junta Directiva de la clínica, las herramientas administrativas que ayuden a su óptimo desempeño.

C) DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

La inclusión de todos los elementos que conforman un plan, contribuye a realizar de manera más fácil el proceso de cambio y la implementación de estrategias, encaminadas a resolver problemas específicos y mejorar las áreas de la clínica.

1. FORMULACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS DE LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES.

- a) Misión: Somos un centro de salud de alta complejidad, con altos estándares de servicios, tecnología y personal médico, al alcance de toda la comunidad, preocupados por ella y su bienestar.
- b) Visión: Ser una clínica reconocida por su excelente servicio y comprometida con la salud.
- c) Valores:

Responsabilidad: Reconocer el resultado como producto de nuestras acciones.

Respeto y Tolerancia: La base para convivir en sociedad.

Compromiso: Ir más allá de cumplir una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

Ética e Integridad: Trabajar con rectitud, probidad, y de manera consecuente con los valores, principios y políticas establecidas.

Confianza: Se genera en los demás, actuando en coherencia con nuestros valores, respondiendo con lealtad frente a todos los compromisos acordados.

- d) Objetivos:
- c) Servir plenamente a nuestros pacientes.
- d) Mantener la infraestructura e instalaciones adecuadas.
- e) Asegurar la calidad en nuestros servicios médicos, laboratorio y enfermería.

2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos estratégicos validan la misión y visión de la empresa, determinando la línea de acción y los medios necesarios para lograrlos. Deben ser claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores.

Cuadro 8: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON SUS ACCIONES.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES
Brindar a los/as estudiantes de la zona, la oportunidad de practicar los conocimientos adquiridos en el área administrativa, ayudando a la clínica a optimizar recursos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de inducción. ✓ Remuneración. ✓ Motivación por medio de algunos incentivos. ✓ Funciones que adquieran experiencia.
Mantener capacitado al personal de salud y publicar los logros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación en cuidados médicos, enfermedades, liderazgo, motivación, etc.
Contribuir al crecimiento profesional y personal de los empleados/as, para optimizar el desempeño de las funciones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitaciones en INSAFORP. ✓ Charlas de salud en el MINSAL.
Difundir la identidad corporativa, logrando que el personal tome la seguridad de pertenecer a la clínica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identidad Corporativa. ✓ Impresiones de la misión, visión y valores de la clínica.
Definir un proceso escrito que permita transmitir la información a todo el personal con mayor efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar la correcta difusión de la información. ✓ Identificar la información relevante para hacerla posible.
Generar confianza en los trabajadores/as en la incrementación de incentivos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar incentivos de tipo individual y grupal. ✓ Incrementar actividades sociales que mejoren las relaciones interpersonales.
Implementar herramientas administrativas que contribuyan al bienestar de las funciones de los/as colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de Manual de Funciones. ✓ Elaboración de Manual de Bienvenida. ✓ Elaboración y autorización del Reglamento Interno de Trabajo. ✓ Elaboración y difusión de un proceso de inducción.

*Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

3. PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS A TRAVÉS DE LA MATRIZ F.O.D.A.

El F.O.D.A. es un instrumento importante que ayuda a la alta dirección a desarrollar los cuatro tipos de estrategias. El propósito de cada componente consiste en generar alternativas viables que favorezcan al desarrollo de la clínica.

Cuadro 9: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - F1 Sistema salarial asesorado por el Ministerio de Trabajo. - F2 Equipo enfocado en mantener relaciones positivas con la sociedad. - F3 Prestigio de la clínica y sus doctores. - F4 Empleados comprometidos con la clínica. - F5 Convivencia con el núcleo familiar dentro de las instalaciones de la clínica.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - D1 No existe una planeación estratégica. - D2 Falta de definición de estructura organizativa. - D3 Deficiente comunicación en general. - D4 No está legalmente constituida. - D5 Incentivos insuficientes. - D6 No se brinda capacitaciones al personal. - D7 Gestión de RRHH no estructurado y falta de herramientas administrativas.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - O1 Convenio con instituciones educativas. - O2 Ser una empresa en crecimiento. - O3 Buena localización. - O4 Usuarios dispuestos a pagar por un excelente servicio. - O5 Acceso de cursos y diplomados de INSAFORP, y CSSP, MINSAL y Colegio Médico de El Salvador.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - A1 La competencia tiene un sistema de gestión de RRHH. - A2 Aumento de apertura de clínicas médicas en la zona. - A3 Las clínicas y hospitales de la zona están legalmente constituidas y ofrecen prestaciones adicionales a la Ley.

*Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO MEDIANTE EL CRUCE DE VARIABLES.

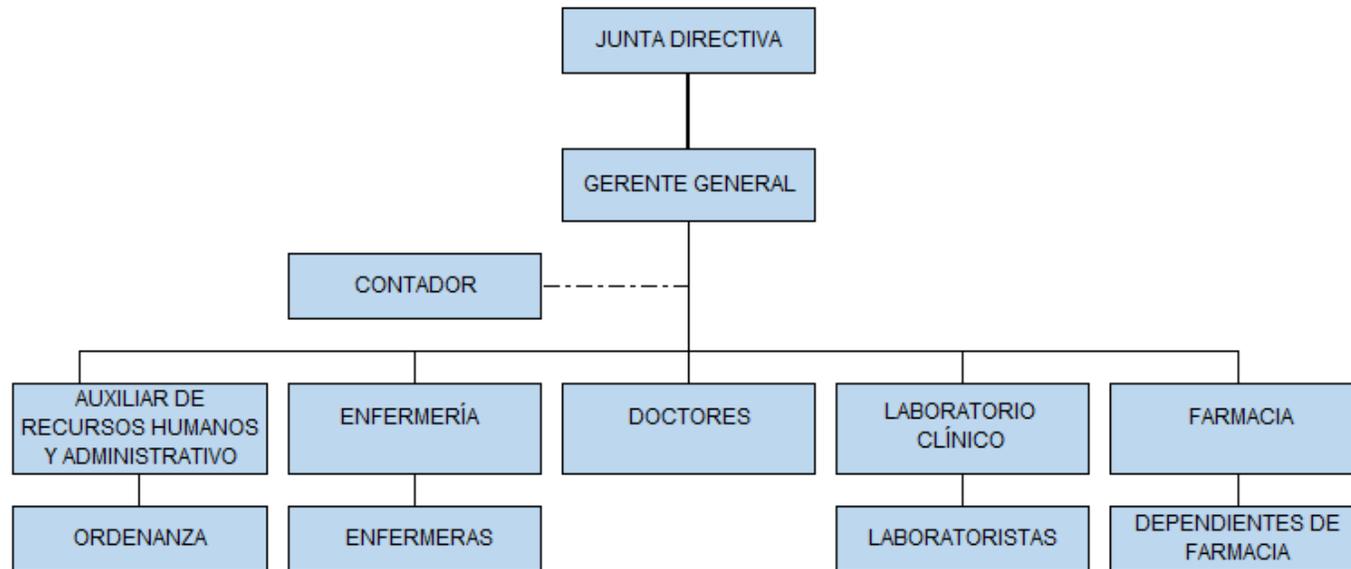
		FUERZAS INTERNAS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FUERZAS EXTERNAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO)
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)

- a) Estrategias ofensivas (F.O)
 - i) Elaboración de un programa de pasantías con el sector educativo de la localidad (F3, O1).
- b) Estrategias defensivas (F.A)
 - i) Implementación de una política de apoyo para capacitaciones al personal de salud y comunicación de logros (F4, A3).
- c) Estrategias adaptativas (D.O)
 - i) Realizar capacitaciones y talleres sobre temas de liderazgo, motivación y buen servicio al paciente. (D7, O2).
 - ii) Implementación del plan estratégico (D1, O2).
 - iii) Implementación de un proceso para la comunicación efectiva con el personal (D3, O2).
- d) Estrategias de supervivencia (D.A)
 - i) Incrementar los incentivos a los empleados (A2, D6).
 - ii) Implementación de herramientas administrativas (D4, A1).

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.

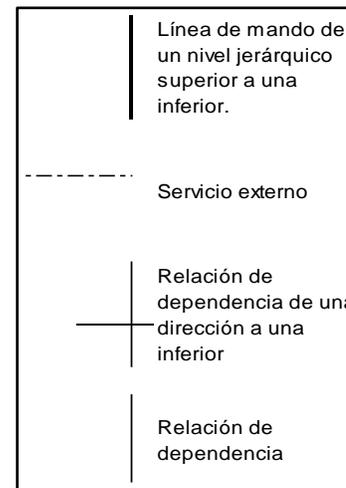
La propuesta de un organigrama para la clínica San Martín de Porres, contiene el objetivo de visualizar las relaciones jerárquicas y las responsabilidades de cada trabajador. Se propone que la clínica se forme por los siguientes departamentos:

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES.



Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

Elaborado por: Equipo investigador.
 Fecha: 17/5/2019
 Revisado por:
 Aprobado por:



DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Junta Directiva: Integrada por el conjunto de socios de la empresa, se reúnen mensualmente para analizar los resultados, aprobar proyectos, control de gastos, aperturas de nuevas plazas y demás cuestiones fundamentales que afecten el desarrollo de la empresa.

Gerente General: Es el encargado de gestionar el recurso humano, controlar las actividades diarias en la clínica, las jefaturas y el cuerpo de doctores, tiene la facultad de la toma de decisiones para asuntos que no comprometan la imagen de la empresa o sus finanzas.

Contador: Encargado de llevar el control de ingresos y erogaciones de efectivo de la clínica.

Auxiliar de Recursos Humanos y Administrativo: Realizar funciones de apoyo al Gerente General, en gestión, control administrativo y de recursos humanos, pago de planillas, caja, control de archivo y participando en la elaboración de planes, reportes financieros enfocados al cumplimiento de las metas y objetivos de la administración.

Ordenanzas: Realizar actividades de limpieza, procurando el orden y la buena presentación de las instalaciones de la clínica, recibiendo en un ambiente agradable a los pacientes, empleados y público en general.

Enfermería: Supervisar los procesos técnicos y administrativos desarrollados en el área de enfermería, enfocado a la mejora de los cuidados a los pacientes, asegurando la calidad del servicio, haciendo uso eficiente de los recursos asignados.

Enfermeros/as: Proporcionar atención integral de forma directa a los pacientes con empatía, calidez y calidad para contribuir al restablecimiento de la salud de los usuarios.

Doctores: Brindar atención preventiva, curativa y/o de rehabilitación oportuna con alto sentido de empatía, calidez humana y calidad a los pacientes.

Laboratorio Clínico: Planificar, organizar y supervisar los procesos técnico-administrativos en el área del laboratorio clínico; verificando la aplicación de normas, protocolos y procedimientos en la realización de las diferentes pruebas médicas.

Laboratoristas: Realizar actividades de orden técnico relacionado a la toma y análisis de muestras cumpliendo con las normas de bioseguridad para contribuir con el diagnóstico y tratamiento médico de los pacientes.

Farmacia: Planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades del servicio de farmacia asegurando el manejo, control y despacho de medicamentos. Llevar registros

mecanizados y manuales de los medicamentos despachados, facilitando el control de los mismos y evitando desabastecimientos.

Dependiente de Farmacia: Realizar la recepción, control y despacho de medicamentos, evitando desabastecimiento.

6. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.

Las políticas, dan la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todo el personal de la empresa, complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Los manuales representan una fuente permanente de información sobre las prácticas generales, son una herramienta de apoyo para el entrenamiento e inducción, aseguran que todos los empleados comprendan los objetivos de la clínica y cómo ellos contribuyen, determinando responsabilidades y normas de convivencia, evitando errores recurrentes, facilitando la coordinación y las actividades que se necesitan desempeñar.

a) Políticas Institucionales.

Contempla las normas y responsabilidades que los miembros de la clínica, deben guiarse para la toma de decisiones.

Responsables:

- La Junta Directiva, serán la encargada de aprobación y actualización.
- El Gerente General, será el/la encargado/a de su cumplimiento.
- Todo el personal de la clínica, estarán comprometidos en acatar los lineamientos.

i) Política de Calidad.

Objetivo: Prestación de servicios de salud a los pacientes de manera eficiente, accesible y equitativa a través de un nivel profesional óptimo.

Alcance: Los lineamientos contenidos, serán de carácter obligatorio el cumplimiento por todo el personal en atención a los usuarios.

- Fortalecer la cultura de servicio con calidad e innovación, apoyados en el liderazgo y trabajo en equipo con el fin de satisfacer la necesidad de los clientes.
- Fomentar un entorno seguro para garantizar la seguridad de los/as pacientes y sus familiares.
- Lograr la recuperación y la rehabilitación de la salud de los usuarios.

- Defender la vida y proteger la salud de la persona desde su concepción hasta su muerte.
- Lograr la prevención y disminución de los riesgos a la salud en los pacientes y trabajadores.
- No olvidar presentarse o identificarse ante el usuario y darle a conocer su labor frente a la enfermedad o tratamiento a seguir.
- Para llamar al usuario, siempre hacerlo por su nombre y apellido, utilizando un tono moderado de la voz.
- En todo momento al paciente se debe hacer sentir como prioridad fundamental en la clínica y hacer de los servicios médicos una parte importante en sus vidas.
- El usuario, será evaluado y examinado por el profesional de la salud con la puerta cerrada, garantizando privacidad y confidencialidad en el momento de su atención.
- No discutir con el usuario, dirijase a él o ella de una forma educada y clara, explique el porqué de la situación e intente darle una solución práctica y justa.

ii) Política de Gestión del Recurso Humano.

Objetivo: Establecer el compromiso ético entre el personal propiciando un desarrollo integral.

Alcance: Los lineamientos contenidos, serán de carácter obligatorio el cumplimiento por el personal de enfermería, doctores, administrativos, ordenanzas, laboratoristas y dependiente de farmacia.

- Identificar las necesidades de competitividad y bienestar del personal, para dar respuesta mediante la implementación de planes de capacitación, formación y desarrollo integral.
- Crear un ambiente laboral de mutua confianza, con base en relaciones de trabajo respetuosas, equitativas y justas.
- Sea amable, cordial y cortés con todos/as.
- Actúe siempre teniendo en cuenta la misión, visión y los valores de la clínica.
- No fume, no mastique chicle, ni consuma alimentos en el puesto de trabajo.
- Mantenga ordenado y agradable su puesto de trabajo.
- Cumplir con el horario de trabajo establecido.
- Busque espacios para hablar informalmente con sus compañeros/as de trabajo, esto genera confianza y permite conocer lo que realmente sucede en su entorno.
- Absténgase de utilizar el teléfono celular al momento de atender al paciente.
- Presentarse con su respectivo uniforme, y en el caso de los médicos, con sus respectivas gabachas, brindando una imagen agradable y adecuada.

iii) Política de Seguridad de la Información.

Objetivo: Permanencia segura de cada uno de los usuarios y transmisión adecuada de la información en el potencial humano.

Alcance: Los lineamientos contenidos, serán de carácter obligatorio el cumplimiento por el personal de enfermería, doctores, administrativos, ordenanzas, laboratoristas y dependiente de farmacia.

- La clínica asegura que los datos personales de los pacientes, son almacenados de forma segura, garantizando la confidencialidad de los mismos.
- Los pacientes, tienen el derecho a mantener la privacidad y confidencialidad de sus resultados médicos.
- El resguardo de los expedientes se realizará en el mobiliario asignado bajo llave y de acceso exclusivo por el personal médico y enfermería.
- Mantener una comunicación organizada, fluida e informativa en los medio requeridos para su difusión, que garantice a los trabajadores/as una información suficiente, veraz y oportuna.

iv) Política para otorgar apoyo económico al personal de salud.

Objetivo: Regular el apoyo económico otorgado al profesional de salud, permitiendo la optimización de los recursos.

Beneficios: Se otorgará apoyo económico cumpliendo con los requisitos distribuido de la siguiente manera

- Capacitaciones: Dos veces al año con porcentaje de capacitación 70% el empleado y 30% el empleador.
- Diplomados: Una vez al año con porcentaje de capacitación 50% el empleado y 50% el empleador.

Requisitos:

1. No tener ausencias injustificadas al trabajo.
2. No haber recibido malos comentarios de los pacientes.
3. La institución facilitadora de la capacitación o diplomado debe estar avalada por el Ministerio de Salud y/o Consejo Superior de Salud Pública.
4. Que la institución facilitadora emita diplomas por participación.
5. Que la temática a desarrollar este relacionada a su profesión.

6. Presentar la siguiente documentación:

- Llenar y presentar el formulario de aplicación (anexo 5).
- Temario.
- Costo y formas de pago.
- Ubicación del establecimiento donde se recibirá la capacitación.
- Nombre del Facilitador y de la institución.
- Fotocopia del diploma de participación para anexar al expediente personal.
- Factura original.

Autorizaciones: Las solicitudes serán autorizadas por el Gerente General o en su defecto por Junta Directiva.

v) Política para Pasantes.

Objetivo: Ofrecer a los estudiantes de la localidad oportunidad de practicar los conocimientos teóricos adquiridos en el curso de su formación académica.

Generalidades:

- Se aceptaran dos pasantes por año.
- El área de pasantías dependerá del Auxiliar de Recursos Humanos y Administrativo, quien será la persona encargada de brindar la selección de los pasantes, inducción, asignación de tareas, definición de horarios, control de asistencia y autorización de permisos.
- A cada pasante se le hará entrega de apoyo económico en concepto de viáticos de \$30.00 mensuales por completar 15 horas en la semana.

Documentos solicitados:

1. Hoja de solicitud para aplicar (Anexo 6).
2. Fotocopia de documento de identidad (carnet de minoridad o partida de nacimiento).
3. Carta de institución educativa de procedencia.
4. Fotocopia de calificaciones.
5. Solvencia de la Policía Nacional Civil.

Forma de aplicación:

- Recepción hojas de solicitudes.
- El Auxiliar de Recursos Humanos y Administrativo evaluará las solicitudes y seleccionara al candidato más idóneo, le dará la bienvenida e inducción.

- El pasante deberá firmar recibo de apoyo económico para control interno.
- El pasante deberá informar cuando necesite ausentarse.
- El pasante deberá recibir una copia del Reglamento Interno de Trabajo y deberá dar cumplimiento al mismo.

b) Manual de Funciones.

Definen los puestos de trabajo que existen en la empresa, las aptitudes y habilidades, actividades y requisitos para su correcto desempeño. La actualización dependerá de los cambios y futuras necesidades.

Los manuales se elaboraron a partir de la observación directa, de las responsabilidades y tareas que se realizan, considerando las nuevas actividades diseñadas para la implementación y control de las estrategias, documentadas en diez manuales. (Ver anexo 7).

Consideraciones:

- La Junta Directiva será la responsable de aprobar un organigrama que ilustre los puestos de trabajo y las jerarquías. Debe ser revisado anualmente para determinar las necesidades de personal o realizar modificaciones.
- La creación o modificación de las actividades detalladas en el manual de funciones, deben ser autorizadas por Junta Directiva.
- La entrega del manual de funciones, será obligatorio en el proceso de inducción de los empleados.
- El jefe de área, será el responsable de notificar al Gerente General la necesidad de modificar, adicionar o eliminar funciones del personal a su cargo; a través del formulario Solicitud de Modificación de Funciones, (Ver anexo 8).
- El/la solicitante, deberá asegurarse que las modificaciones den la oportunidad que las cargas de trabajo sean equitativas.
- El perfil autorizado en el manual de funciones, tendrá referencia indispensable en la contratación del personal.
- Existirá un manual de funciones para cada puesto de trabajo.

c) Manual de Bienvenida.

Representa el primer contacto de la empresa con el trabajador/a, es el momento oportuno de iniciar el proceso de fidelización. Debe ser una orientación en la incorporación del personal a su nuevo entorno, transmitiendo los valores, cultura, misión y visión de la clínica, generando conciencia del trabajo individual en los resultados generales.

Ofrece una descripción actualizada, sintetizada y concreta de las actividades, y realidad de la clínica (Ver anexo 9); evoluciona con el tiempo, manteniendo su efectividad.

Objetivos del manual de bienvenida:

- Mejor adaptación del empleado/a al puesto de trabajo y la clínica.
- Aportar seguridad a los nuevos trabajadores/as.
- Agilizar la adaptación con los compañeros/as de trabajo.
- Transmitir una imagen de seriedad y valoración del recurso humano.
- Favorecer la comunicación interna.
- Aumentar la coordinación en la realización del trabajo.
- Evitar conflictos de funciones y jerarquías.
- Minimizar el factor de desconocimiento de la información.
- Conseguir que el trabajador/a se identifique con la identidad de la clínica.
- Motivación a través de los incentivos.

Contenido del manual de bienvenida:

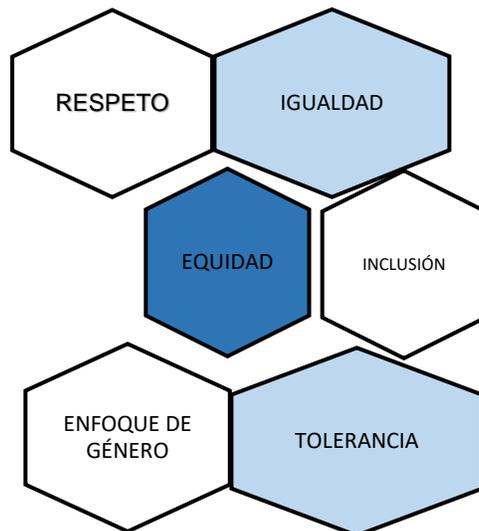
- Mensaje de bienvenida.
- Misión, visión, valores y objetivos
- Breve historia de la clínica San Martín de Porres.
- Organigrama.
- Descripción general de puestos.
- Servicios ofertados.
- Información general sobre incentivos y reglamento interno de trabajo.
- Comunicación interna.
- Mi primer día de trabajo.
- Directorio telefónico interno.

d) Reglamento Interno de Trabajo (RIT).

Su elaboración debe estar apegado a la Constitución de la República, Código de Trabajo, reglamentos y costumbre de la clínica, asegurando la igualdad y equidad de género, es indispensable establecer reglas de convivencia que refuercen la facultad de dirigir a los colaboradores y hacer de su conocimiento lo que se espera de ellos y cuáles son las sanciones a las que se exponen al no realizar o desempeñar correctamente las actividades asignadas.

El reglamento interno de trabajo de la clínica (Ver anexo 10), está constituido por treinta y ocho artículos, regidos por los siguientes principios:

Principios del Reglamento Interno de Trabajo.



Respeto: Demostrar eficientemente el respeto hacia los pacientes, en la confiabilidad de los resultados y velar la seguridad de cada uno de ellos al momento de adquirir los servicios.

Igualdad: Correspondencia entre las partes que uniformemente componen un todo.

Equidad: Demostrar a todos los pacientes, sea personas de distintos géneros, y edades, se les brinde una atención médica confiable con el fin de dar protección y atención integral.

Inclusión: Ofrecer trabajo de forma activa a las personas con discapacidad, dejando atrás la discriminación, e intentando que las vidas de estos trabajadores/as, se normalicen en todos los ámbitos.

Enfoque de Género: Consideran las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan.

Tolerancia: Actitud de la persona que respeta las opiniones, ideas o actitudes de las demás personas aunque no coincidan con las propias.

La autorización es responsabilidad del Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS), y de la Junta Directiva de la clínica San Martín de Porres, incluyendo las modificaciones a este. Para la inscripción, se debe cumplir con lo siguiente:

Entidad a cargo: Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Dirección: Alameda Juan Pablo II y 17 Avenida Norte, Centro de Gobierno, Edificio 2, 1º Nivel, San Salvador.

Teléfonos: +503 2529-3700 / +503 2529-3800

Sitio web: <http://www.mtps.gob.sv>

Horario: Lun-Vie 7:30 a.m. a 12:30 m.d., 13:10 p.m. a 15:30 p.m.

Sábado y domingo cerrado

Unidad a cargo: Dirección y subdirección General de Trabajo

Persona a cargo: Jefe Unidad Reglamentos Internos de Trabajo.

Documentos a entregar:

Tramite personal:

- 1- Solicitud de aprobación del reglamento interno de trabajo (original + copia simple) firmada por el comerciante individual o el representante legal en su caso, con sello de la empresa autenticada por notario si no es presentada por éste.
- 2- Reglamento interno de trabajo (original + 2 copias) firmado por el comerciante individual o el representante legal en su caso, con sello de la empresa.
- 3- Testimonio de escritura de constitución de la sociedad inscrita en el Registro de Comercio (copia simple) en Registro de Comercio.
- 4- Credencial del representante legal (copia simple) inscrita en el Registro de Comercio.
- 5- Documento único de identidad (DUI) del representante legal (copia simple) para salvadoreños o pasaporte (o carnet de residente) para los extranjeros.

Apoderado:

- 6- Poder (original + copia simple) con facultades para el trámite, inscrito en Registro correspondiente.
- 7- Documento Único de Identidad (DUI) del apoderado (copia simple) para salvadoreños o pasaporte (o carnet de residente) para los extranjeros.

Costo: Gratis.

Formato escrito solicitud de aprobación Reglamento Interno de Trabajo.

Logo.



SEÑORES.

DIRECCION GENERAL DE TRABAJO.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

PRESENTE.

Yo, _____, mayor de edad, con Número de Identificación Tributaria _____ y Documento Único de Identidad número _____; en mi calidad de Apoderado Especial de la sociedad _____, que puede abreviarse _____ sociedad salvadoreña y de este domicilio, con número de identificación tributaria ____ - _____ - _____ - __, del domicilio de San Salvador, Departamento de San Salvador, a ustedes con el debido respeto EXPONGO:

En cumplimiento a lo establecido en los Artículos 302 al 306 del Código de Trabajo, remito el proyecto del Reglamento Interno de Trabajo, en original y dos copias, para su revisión y aprobación. Adjunto a demás los siguientes documentos para complementar la presente solicitud:

(Detallar documentos anexos)

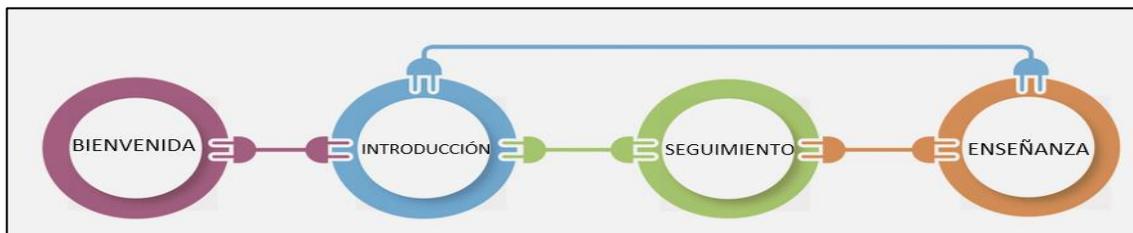
Señalo para oír notificaciones las oficinas de _____, ubicadas en _____, San Salvador. Comisiono a _____, con Documento Único de Identidad número _____ y al señor _____ con Documento Único de Identidad número _____, para que conjunta o separadamente puedan entregar o recibir notificaciones y demás documentos que se me deban entregar.

En la ciudad de San Salvador, a los __ días del mes de _____ dos mil diecinueve.

Representante Legal. (Autentica)

e) Inducción.

Busca brindar información al trabajador/a sobre los antecedentes de la empresa y cómo realizar su trabajo. Pueden diferenciarse cuatro etapas principales:



Primera Etapa: Bienvenida. Tiene como finalidad ofrecer un recibimiento cálido.

Segunda Etapa: Introducción. Brindar información general de la clínica, puesto de trabajo, forma de trabajo, normas de convivencia y otros relevantes.

Tercera Etapa: Seguimiento. Actualiza el proceso de inducción para lograr que éste corresponda a las necesidades de la clínica.

Cuarta Etapa: Enseñanza. Guiar al trabajador/a al acercamiento a sus labores reales, se ensaya la ejecución de las actividades, y se dedica el tiempo para aclarar dudas antes de permitir que el nuevo empleado realice sus actividades por cuenta propia.

Proceso de inducción:

- El jefe inmediato se presentará y deberá recibir al nuevo trabajador.
- Se le hará entrega de los manuales de Bienvenida, de Funciones y Reglamento Interno de Trabajo (TIR), en ese orden, dando tiempo para su lectura y atendiendo las dudas que surjan.
- Una vez el nuevo colaborador finalice la lectura es necesario asegurarse que no existan dudas sobre la información entregada.
- El jefe procederá a realizar un recorrido por las instalaciones de la clínica presentado a todas las personas su nuevo compañero/a de trabajo, indicando nombre y puesto a desempeñar de ambas partes.
- Finalizado el recorrido se conducirá a su lugar de trabajo y se hará entrega de las herramientas de trabajo y deberá acompañar al nuevo integrante en la realización de sus tareas en la medida que considere necesario.

Inducción para pasantes.

La oportunidad de permitir a estudiantes de educación media el realizar sus horas sociales ayudará a optimizar recursos. Por ello, se debe crear los siguientes pasos:

- La/el Auxiliar de Recursos Humanos y Administrativo presentará y deberá recibir al estudiante.
- Se le hará entrega de los manuales de Bienvenida, de Funciones y Reglamento Interno de Trabajo (TIR), en ese orden, dando tiempo para su lectura y atendiendo las dudas que surjan.
- Procederá a realizar un recorrido por las instalaciones de la clínica presentado a todo el personal, indicándole el área de apoyo a desempeñar.

7. COMUNICACIÓN EFECTIVA PROPUESTA.

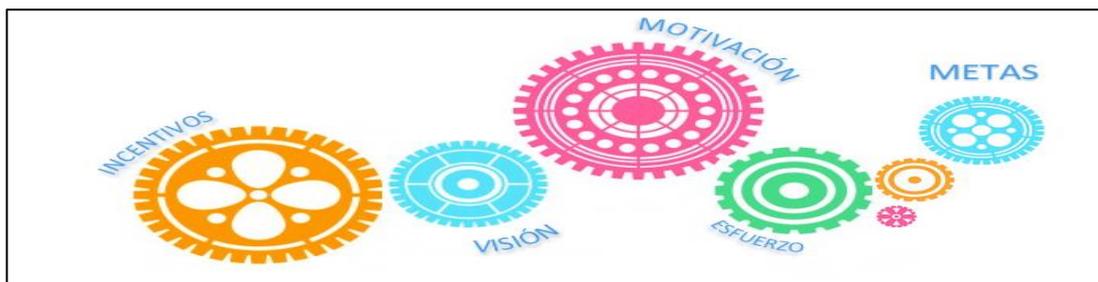
La comunicación efectiva es una herramienta importante para lograr la motivación e inspiración en el personal y el logro de las metas establecidas. Cualquier información oficial debe tener un propósito, evitando confundir a los empleados/as y la pérdida o vacíos en el proceso.

La comunicación ofrece un ambiente controlado de las reacciones, dudas o inquietudes.

- Las malas noticias se deben brindar personalmente.
- La comunicación escrita es efectiva para transmitir directrices sobre procesos o dejar por escrito decisiones importantes para futuras consultas.
- Reunir al personal para compartir verbalmente decisiones sobre el futuro de la clínica, cambios importantes, felicitaciones por logros empresariales, entre otros.
- Evaluar que el mensaje represente los valores corporativos en todas las vías de comunicación interna y externa, escrita, verbal, correos electrónicos, grupos de chat, memorándum y redes sociales.
- Procurar la integración y conocimiento de las actividades de cada departamento de la clínica, con el fin de saber que se está realizando en beneficio del cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.



8. INCENTIVOS PROPUESTOS.



Las compensaciones deben estar relacionada directamente con el desempeño de la operación, impulsan el trabajo en equipo y representa una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlos. Ayuda a la retención y atracción del personal, no solo el salario es considerado por los postulantes a una plaza; también, el paquete de incentivos hace atractiva a la empresa para captar la atención del mejor talento del mercado.

Consideraciones para la elaboración:

- Enfoque ganar-ganar, debe beneficiar al trabajador y la empresa.
- Asignar un presupuesto específico para su ejecución.
- Crear incentivos que estén alineados con los intereses de los trabajadores.
- Definir los incentivos de forma objetiva y de fácil entendimiento.
- Definir los comportamientos a premiar y metas a alcanzar.
- Medir la consecución de los objetivos, metas y su relación con el grado de motivación de los empleados.
- Reevaluar los incentivos establecidos para que correspondan con las necesidades de los colaboradores y la clínica.

Clínica San Martín de Porres, brinda una baja cantidad de incentivos a sus colaboradores, ayudando que éstos, reflejen ánimo, y actitud positiva; con la esperanza que se ofrezca aún más.

Incentivos Propuestos:

Capacitación: Implementación de política de apoyo económico al personal médico, e incentivar la asistencia de talleres, capacitaciones, jornadas y charlas del INSAFORP, MINSAL, CSSP y Colegio Médico de El Salvador.

Empleado del mes: Se le reconocerá la labor realizada por medio un diploma de reconocimiento y se le hará saber el por qué está denominado como el empleado del mes. Reconocimiento público a la labor meritoria: Hacer referencia a la publicación en los diferentes medios de

comunicación internos, con el propósito de dar a conocer al mejor empleado que alcanzó niveles de excelencia.

Carnet: Todo empleado deberá estar provisto de un Carnet de Identificación o gafete, identificándose como miembro de la clínica San Martín de Porres. La identificación, debe llevarse en un lugar visible a la altura del pecho.

Bonificación: Cada año, cada empleado recibirá un bono por \$50.00 en el mes de diciembre, excepto, aquel trabajador/a que no tenga un mínimo de tres meses laborando en la clínica.

Canasta básica: Cada mes, los/as trabajadores/as recibirán una libra de arroz, una libra de azúcar, una libra de frijoles y una botella de aceite. Gastando un aproximado de \$3.50 por empleado.

Consulta médica gratuita: El empleado, podrá pasar consulta más su núcleo familiar.

Medicinas, exámenes de laboratorio y servicios médicos al costo: En caso de emergencia, el empleado puede hacer uso de este beneficio.

Salida grupal en familia en el cumpleaños de la clínica: La celebración tendrá la asistencia del personal más su núcleo familiar, la clínica aportará un 50% del costo del viaje y el empleado/a el resto. No es obligación asistir.

Colocar una pizarra informativa: En ella se pondrán de forma creativa, los nombres de todos los empleados, con el fin de darles una estrellita al que obtenga el "empleado del mes". Al finalizar el año, sumar las estrellitas para brindar un reconocimiento al colaborador ganador/a.

9. CAPACITACIÓN.

Es un proceso de carácter estratégico que aplicado de forma ordenada y sistemática brinda al personal conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, algunos de los beneficios para los empleados son:

- Eleva la moral del personal.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Ayuda a la comprensión y adopción de políticas.
- Promueve el desarrollo del personal.
- Contribuye a la formación de liderazgo.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Permite el logro de metas individuales.

a) Programas de capacitación del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

“Tiene como objeto satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar.



Para cumplir con los objetivos indicados, el INSAFORP puede utilizar todos los modos, métodos y mecanismos que sean aplicables a la formación profesional.”

Para gozar de los beneficios, la empresa debe tener características de formalidad legal:

- Cotizar al ISSS,
- Tener un establecimiento físico para operar y,
- Al menos genere tres puestos de trabajo en planilla del ISSS.

El programa de cursos abiertos organizada por proveedores de INSAFORP a partir de sus propios diagnósticos, lo que les permite atender a diferentes empleados de diversas empresas.

Las áreas de capacitación que se atienden son:

- Administración y Desarrollo Gerencial
- Calidad y Producción
- Seguridad Alimentaria: Buenas Prácticas de Manufactura, Manipulación Higiénica de Alimentos
- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
- Mercadeo y Ventas
- Finanzas
- Administración y Desarrollo del Recurso Humano
- Confección y Textil
- Inglés

Requisitos para inscripción del personal

- Llenar el formulario “Solicitud de Apoyo para Acción Formativa, Cursos Abiertos”
- Brochure de la capacitación proporcionado por el proveedor de servicio
- Fotocopia del recibo del ISSS, con la última cotización cancelada por la empresa al INSAFORP

- Fotocopia de la planilla de la empresa solicitante, en donde aparezca la relación laboral de cada empleado que asistirá a la capacitación.

El apoyo del INSAFORP cubre hasta un 70% del costo del curso, los pasos a seguir para aplicar son:

- Empresa (a través de la Unidad de Recursos Humanos) según las necesidades de capacitación identificadas en sus diagnósticos, revisa oferta de capacitación disponible de los proveedores.
- Empresas(s) completa formulario requerido "Solicitud de Capacitación, Cursos abiertos".
- Si el evento abierto es bajo Licitación Pública, Empresa(s) presentan formularios al proveedor-organizador de los cursos abiertos, con la debida anticipación.
- El proveedor/organizador de la capacitación, recopila solicitudes de empresas y las presenta en ventanilla de la Gerencia de Formación Continua de INSAFORP, para ser ingresado el paquete de solicitudes a más tardar 4 días hábiles antes de que inicie el evento.
- Si el evento abierto es bajo Libre Gestión, Empresa(s) ingresa formulario en la ventanilla de la Gerencia de Formación continua, 5 días hábiles antes de que inicie el evento.
- Personal de ventanilla de la Gerencia de Formación Continua, recibe documentación requerida, revisa que solicitudes de capacitación estén completas y firmadas, con sus correspondientes anexos (fotocopias de la última cotización al INSAFORP y fotocopia de planilla donde se refleje la relación laboral de los participantes).
- Si las solicitudes están completas, se sellan y firman de recibido. Caso contrario se devuelve al proveedor de servicio adjudicado, o a la empresa, según sea el tipo de evento presentado.
- Se digita en el Sistema de Solicitudes de Capacitación, la solicitud presentada y se le asigna un número.
- Si el evento abierto es bajo Libre Gestión, se analiza la solicitud, con base a criterios técnicos definidos en las Políticas de Apoyo Institucional autorizadas para la Formación Continua.
- Si el evento abierto es bajo Licitación Pública, se analizan las solicitudes de capacitación presentadas, con base a los procedimientos establecidos en la Bases para esa Licitación.
- Se consulta la disponibilidad de participaciones de la adjudicación del proveedor en el área del tema de capacitación solicitado.
- Si cumple el análisis técnico y hay disponibilidad de participaciones en la adjudicación del proveedor, el Gerente de Formación Continua autoriza las solicitudes.

- Se notifica e informa a las empresas y al proveedor de la capacitación, sobre la resolución del evento abierto presentado.
- Gerencia de Formación Continua emite Orden de Inicio correspondiente para el curso abierto y se informa al proveedor de la capacitación.
- Se ejecuta la capacitación de acuerdo a lo establecido en la Orden de Inicio.

Contacto: Gerencia de Formación Continua: 2522-7375 / 2522-7370 / 2522-7373

Dirección: Parque Industrial Santa Elena, Final Calle Siemens, Edificio INSAFORP, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, C.A.

Solicitud de Tramite para optar a capacitaciones impartidas por INSAFORP.

FECHA			
<input type="text"/>	-	<input type="text"/>	-
DÍA	MES	AÑO	SIGLAS
NOMBRE DE LA EMPRESA:			
(Razón Social)			
N.I.T. DE LA EMPRESA:			
TELÉFONO:	<input type="text"/>	Ext:	<input type="text"/>
FAX:	<input type="text"/>		
APORTACIÓN MENSUAL AL INSAFORP:	<input type="text"/>	NÚMERO PATRONAL:	<input type="text"/>
(Según Último recibo ISSS)			
APOYO INSAFORP EN EL AÑO EN CURSO	<input type="text"/>	NÚMERO DE EMPLEADOS	<input type="text"/>
(Uso INSAFORP)			
ACTIVIDAD ECONÓMICA:			
(De acuerdo a Clasificación ISSS)			
NOMBRE DEL RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA:			
CORREO ELECTRÓNICO			
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN:			

RAZON SOCIAL DEL ORGANIZADOR :		LUGAR DE EJECUCIÓN:				
DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO DE EJECUCIÓN DEL EVENTO						
No. HORAS :	DETALLE DE FECHAS DE EJECUCION:		HORARIO (S):			
DESCRIBA BREVEMENTE SU INTERES EN PARTICIPAR EN EL EVENTO:						
PARTICIPANTES PROPUESTOS:						
	NOMBRE	CARGO	Nº ISSS	Nº DUI	F	M
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÁREA DE LA CAPACITACIÓN SOLICITADA (Elija Una):						
1er apellido		2do. Apellido		Nombres		
CARGO		FIRMA		SELLO		

Fuente: INSAFORP.

b) Programa de Capacitación del Consejo Superior de Salud Pública. (CSSP).

Es la institución autorizada legalmente para regular, autorizar, vigilar y sancionar a los profesionales de salud y establecimientos de servicios médicos. Brinda diplomados avalados por el Ministerio de Salud y CSSP. Los diplomados y talleres que se imparten, están relacionados en incrementar el desenvolvimiento del profesional en sus áreas de trabajo, resultando un personal motivado, capacitado, con espíritu de servicio y fidelidad a la empresa.

En su sitio web <http://cssp.gob.sv/>, realizan las publicaciones acerca de temas muy conocidos y solicitados por las clínicas médicas y profesionales en la salud.

El Consejo Superior de Salud Pública, por medio de la Unidad de Educación Permanente en Salud ofrece:



Dirigido a: Profesionales de las ciencias de la salud, que ejerzan la práctica privada o pública o se desempeñen como administradores de establecimientos de Salud o con interés en adquirir y profundizar los conocimientos jurídicos relativos al derecho en salud, y profesionales de otras disciplinas con interés en la normativa que regula la prestación de los servicios de salud.

Leyes de reciente vigencia incluidas:

- ✓ Ley de Prevención y Control de la Infección Provocada por el Virus de Inmunodeficiencia Humana.
- ✓ Ley de Deberes y Derechos de los Pacientes y Prestadores de Servicio de Salud.
- ✓ Ley de Salud Mental.

 <p>Lugar San Salvador Consejo Superior de Salud Pública, edificio 2, nivel 2, Sala de Conferencias.</p>	 <p>Matrícula Del 15 de febrero 2019 hasta completar cupo Fecha de Inicio Jueves 7 de marzo 2019</p>	 <p>Modalidad 8 Sesiones 64 Horas presenciales Jueves - 8AM/4PM</p>	 <p>Inversión \$4.00 Planes de Pago y Consulta por los Descuentos Especiales</p>
--	---	--	--

Objetivos.

Objetivo General.

- ✓ Desarrollar competencias en los profesionales y personal vinculado al área de la salud, para aplicar la normativa de salud en el ámbito en el cual de desempeñan.

Objetivo Específicos.

- ✓ Analizar la evolución del Estado y su relación con la Legislación Sanitaria en El Salvador.
- ✓ Describir la relación de la Legislación Especial en materia de salud en El Salvador en la prestación de los servicios de salud.
- ✓ Analizar las obligaciones inherentes que adquiere el personal de salud al ejercer la profesión.
- ✓ Identificar la responsabilidad del personal de salud en los aspectos profesionales administrativos, Civil, Penal e Institucional.
- ✓ Analizar la importancia de la regulación de los prestadores de los servicios de salud.

Módulo 1 Estado y Legislación Sanitaria en El Salvador
Módulo 2 Legislación Especial en materia de Salud
Módulo 3 Obligaciones Inherentes al Ejercicio Profesional
Módulo 4 Responsabilidad Administrativa y sus Repercusiones en el Ámbito Civil y Penal
Módulo 5 Regulación de Establecimientos de Salud
Equipo UEPS Coordinadores y facilitadores del Diplomado Legislación en Salud

Módulos.

La estrategia metodológica adoptada para el desarrollo de este Diplomado, se basa en la presentación del contenido, discusión grupal, análisis de casos, organización de equipos de trabajo, asesoría, evaluación y retroalimentación. Los participantes para optar al diploma de aprobación, **deberán cumplir** con los requisitos establecidos en los indicadores de evaluación.

Es necesario, llenar la ficha:

Diplomado Legislación en Salud

✍️ Ficha de Pre-Inscripción

Nombre (*Nombre según DUI)	Número de Junta (Si aplica)
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Dirección	DUI
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Número telefónico Fijo	Número Celular
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Lugar de trabajo	Profesión
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Número telefónico de oficina	Correo Electrónico
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>
Día preferido para asistir	<input type="checkbox"/> No soy un robot
<input type="radio"/> Jueves <input type="radio"/> Viernes	 <small>reCAPTCHA</small> <small>Privacidad • Condiciones</small>

c) Charlas o Capacitaciones del Ministerio de Salud. (MINSAL).

La instancia del Estado Salvadoreño, garantiza a los habitantes una cobertura de servicios médicos oportunos, se preocupa por realizar talleres y capacitaciones para todos los profesionales en la salud, junto con la población en general.

La clínica San Martín de Porres debe ponerse en contacto con la Dirección Regional de Salud Zona occidental, para que en coordinación con la Unidad de Salud más cerca al Municipio de San Francisco Menéndez, puedan recibir charlas, capacitaciones o talleres acerca de los temas:

- 1- Zika.
- 2- Chinkungunya.
- 3- Fiebre Tifoidea.
- 4- Consecuencias del Tabaco.
- 5- Drogas.
- 6- El Alcoholismo.
- 7- Embarazos a temprana edad, entre otros.

Son de forma gratuita; el talento humano comprenderá mejor los temas y es símbolo de motivación y crecimiento en conocimientos.

Contacto:

Nombre del Director: Dra. Dora María Vega

Teléfonos: +503 2441-3041 Fax: +503 2447-2371

Correos: dmvega@salud.gob.sv. y Dmvega65@yahoo.com

Nombre: Dirección Regional de Salud Zona Occidental.

Dirección: Final 25 Calle Oriente y calle By Pass. Santa Ana, Santa Ana. El Salvador.

d) Jornadas Médicas del Colegio Médico de El Salvador.

Organización con fines eminentemente gremiales, con servicios al médico y a la sociedad. Brinda jornadas y diplomados para los profesionales en la salud, específicamente a los doctores.



SEMANA DEL MÉDICO 2019

El Colegio Médico de El Salvador y Asociación Salvadoreña de Neumología
Le invitan a la Jornada Científica

Sábado 27 de Julio 8:00 a.m.
Salón Principal, Colegio Médico

DIRIGIDO A ESTUDIANTES 5° Y 6° AÑO, MÉDICOS GRADUADOS, MÉDICOS RESIDENTES, MÉDICOS EN AÑO SOCIAL.

Cupo limitado

7:30 – 8:00 a.m.	INSCRIPCIONES
8: 15 – 8:50 a.m.	Palabras de Bienvenida Dr. Victor Castro Barahona
8: 15 – 8:40 a.m.	"Actualización en Asma Bronquial" Ponente: Dr. Jorge Ramírez Chávez (Neumólogo)
8:40 - 9:05 a.m.	"Tabaquismo y S.E.A.N. (Sistema Electrónico de Administración de Nicotina)" Ponente: Dra. Amanda Alonso de Rodríguez (Neumóloga)
9:05 - 9:30 a.m.	"Actualización en EPOC (Enfermedad Pulmonar Obstructiva Crónica)" Ponente: Dr. Victor Castro Gómez (Neumólogo)
9:30 - 9:55 a.m.	COFFEE BREAK
9:55 - 10:20 a.m.	"Neumotórax Espontáneo" Ponente: Dr. Alonso Oviedo (Cirujano de Tórax)
10:20 - 10:45 a.m.	"Manejo de Tubos Endopleurales" Ponente: Dr. Alonso Oviedo (Cirujano de Tórax)
10:45 - 11:30 a.m.	Manejo Actual Ia NAC (Neumonía Adquirida en la Comunidad) Ponente: Dr. Victor Castro Barahona (Neumólogo)
11:30 a.m.	Cierre y Entrega de Unidades Créditos

Inscríbete en Línea

10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

El plan estratégico a implementar está enfocado a dar soluciones a problemas que afectan el desenvolvimiento de las funciones del personal, las estrategias se enfocan en capacitaciones, comunicación efectiva, incentivos, herramientas administrativas y un programa de pasantías.

Para la implementación de la propuesta es necesario disponer con los siguientes recursos:

a) Humanos.

Está enfocado para todo los/as trabajadores/as representados en cada área de la clínica. Dando a conocer que los responsables serán la Junta Directiva y el Gerente General.

b) Materiales.

Se requiere de los siguientes: mobiliario y equipo de oficina, papelería y útiles, cuyos costos estarán en función a la cantidad de empleados/as contratados para dar a conocer el Manual de Bienvenida, de igual manera, el Manual de Funciones y el Reglamento Interno de Trabajo (RIT).

c) Tecnológicos.

El equipo informático necesario para el desarrollo y diseño de las herramientas administrativas son: computadora, impresora, proyector, pizarra acrílica y fotocopidora.

d) Financieros.

Cada año, realizan un presupuesto para los proyectos de mercadeo; tomando esta medida, el plan de implementación de las estrategias y la implementación del plan estratégico serán incluidos para el año entrante. Se estima que los costos estarán respaldados por recursos propios.

Capacitar al talento humano, es una inversión que contribuye al desarrollo de cada persona, es oportuno y factible que las empresas hagan uso del servicio del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), herramienta de ayuda para fortalecer las habilidades, capacidades y talentos de los trabajadores/as.

El financiamiento será otorgado según la Ley de Formación Profesional, en el artículo 26 literal "c", donde dice textualmente: "cotizaciones obligatorias hasta el 1%, pagadas por los patronos del sector privado y por las instituciones oficiales autónomas, que empleen diez o más trabajadores, calculadas sobre el monto total; "de las planillas mensuales de sueldos y salarios", excepto los patronos del sector agropecuario que cotizaran hasta 1/4 del 1% sobre las planillas

de salarios de trabajadores permanentes. Dicho aporte queda legalmente establecido de conformidad a esta ley. Los patronos del sector agropecuario no cotizaran sobre las planillas de salarios de trabajadores temporales”.

Para el caso ilustrativo, la clínica posee 17 empleados/as; de la planilla que será cotizada al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (I.S.S.S), se aportará un 1% al INSAFORP; con la ventaja que podrán hacer uso de estos servicios profesionales en capacitaciones.

A continuación, se muestra un estimado de algunos gastos necesarios:

Cuadro 10: GASTOS TOTALES DE MATERIALES Y EQUIPO A UTILIZAR PARA DAR A CONOCER EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Cantidad	Descripción	Monto
1	Computadora	\$ 445.00
1	Proyector	\$ 550.00
1	Pizarra acrílica	\$ 55.00
2	Plumón para pizarra	\$ 1.50
17	Material didáctico	\$ 20.00
17	Refrigerio	\$ 68.00
Hojas	Impresión	\$ 32.40
TOTAL		\$ 1,171.90

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

11. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

Después que se tienen identificadas las estrategias a implementar, el paso siguiente es formular las acciones estratégicas que debe seguir la empresa para generar cambios y logros en la clínica.

Estrategia: Elaboración de un programa de pasantías con el sector educativo de la localidad.

Objetivo: Brindar a los/as estudiantes de la zona, que pongan en práctica los conocimientos adquiridos en el área administrativa, ayudando a la clínica a optimizar recursos.

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos			Presupuesto Anual	AÑOS										Responsables
						2020		2021		2022		2023		2024		
		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres						
		I	II	I		II	I	II	I	II	I	II				
1- Realizar convenios con la institución educativa. 2- Brindar la oportunidad de pasantía.	<ul style="list-style-type: none"> Encontrar candidatos idóneos al puesto de trabajo. Realización de las actividades con efectividad. 	Remuneración a los 2 pasante			\$300.00											Gerente General
		Personal encargado			\$50.00											
			Papelería		\$10.00											
			Impresiones		\$5.00											
			Útiles		\$3.50											
		Monto estimado anual					\$368.50									

Estrategia: Implementación de una política de apoyo para capacitaciones al personal de salud y comunicación de logros.

Objetivo: Mantener capacitado a los profesionales en salud y publicar los logros.

Acciones estratégicas	Políticas	Resultados esperados	Recursos				Presupuesto Anual	AÑOS										Responsables				
			Humanos	Materiales	Tecnológicos	Financieros		2020		2021		2022		2023		2024						
								Semestres	Semestres	Semestres	Semestres	Semestres	Semestres	Semestres	Semestres							
I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II											
1- Capacitación con CSSP y Colegio Médico. 2- Diplomados con CSSP y Colegio Médico. 3- Publicación de logros	<ul style="list-style-type: none"> Toda capacitación, debe ser autorizada por el Gerente General de la clínica. El empleado, debe asistir puntualmente a las capacitaciones. Las capacitaciones serán impartidas por empresas especializadas. Se llevará un control de asistencia de los participantes. Al finalizar las capacitaciones, se hará una publicación de logros, como un reconocimiento a los trabajadores/as. 	<ul style="list-style-type: none"> Motivación, compromiso, personal competente, lealtad, incentívación, adquirir nuevos conocimientos y desarrollar destrezas. 			Teléfono fijo		\$12.80												Auxiliar de Recursos Humanos y Administrativo			
				Impresiones			\$15.00														Auxiliar de Recursos Humanos y Administrativo	
						Capacitación	\$1,550.00															Gerente General
			Monto estimado anual						\$1,577.80													

Nota: La logística, recursos y tiempo de duración, es definido por las instituciones que imparten las capacitaciones. Se establece que las inscripciones se realizarán en el primer semestre, la duración promedio es de dos o tres meses.

Estrategia: Implementación del plan estratégico.

Objetivo: Difundir la identidad corporativa, logrando que el personal tome la seguridad de pertenecer a la clínica.

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos				Presupuesto Anual	AÑOS										Responsables	
							2020		2021		2022		2023		2024			
		Semestres		Semestres			Semestres		Semestres		Semestres							
		I	II	I	II		I	II	I	II	I	II						
1- Impresión del Manual de Bienvenida.	• Adquirir el conocimiento de identidad con la clínica.		Papelería			\$75.00												Auxiliar de Recursos Humanos y Administrativo
2- Realizar el proceso de transmitir la identidad corporativa.	• Compromiso, lealtad, responsabilidad.	Personal encargado				\$40.00												Junta Directiva y Gerente General
				Computadora		\$445.00												
3- Colocar los afiches informativos de la identidad corporativa.	• Familiarizarse con la clínica.			Proyector		\$550.00												
Monto estimado anual						\$1,110.00												

Estrategia: Implementación de un proceso para la comunicación efectiva con el personal.

Objetivo: Definir un proceso escrito que permita transmitir la información a todo el personal.

Acciones estratégicas	Políticas	Resultados esperados	Recursos				Presupuesto Anual	AÑOS										Responsables		
								2020		2021		2022		2023		2024				
			Semestres		Semestres			Semestres		Semestres		Semestres								
			I	II	I	II		I	II	I	II	I	II							
1- Elaboración de política comunicación interna.	• Hacer reuniones con el personal dos veces al mes.	• Diseñar una política que garantice una comunicación efectiva de todo el personal.	Personal capacitado para la elaboración de las políticas				\$40.00													Gerente General
2- Capacitación sobre aplicación de políticas. 3- Implementación de la política.	• Es obligación para los empleados participar en las actividades de fortalecimiento de la comunicación efectiva.	• Comprensión sobre el ¿Cómo?, ¿Con qué?, ¿Para qué? de la aplicación, y su importancia en los resultados de la clínica.	Personal para impartir capacitaciones sobre la implementación.				\$40.00													Gerente General
	• Es responsabilidad de la Asistente Administrativa, la actualización de la información en el mural o pizarra informativo/a	• Información escrita para referencia y consulta del personal.			Impresión y distribución al personal.		\$30.00													Auxiliar de Recursos Humanos y Administrativo
4- Impresión de material para comunicación interna.					Publicaciones en zona de descanso, recepción y consultorios.		\$45.00													Auxiliar de Recursos Humanos y Administrativo
			Monto estimado anual				\$155.00													

Estrategia: Implementación de herramientas administrativas.

Objetivo: Implementación de herramientas administrativas que contribuyan al bienestar de las labores a realizar.

Acciones estratégicas	Resultados esperados	Recursos				Presupuesto Anual	AÑOS								Responsables						
							2020		2021		2022		2023			2024					
		Semestres		Semestres			Semestres		Semestres		Semestres										
		I	II	I	II		I	II	I	II	I	II									
1- Capacitación en la aplicación de las herramientas administrativas con la duración de 8 horas.	• Diseñar herramientas administrativas que ayuden y regulen el óptimo desarrollo de las actividades del personal.	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Financieros	\$40.00															Gerente General
2- Implementación de las herramientas administrativas.	• Comprensión sobre el ¿Cómo?, ¿Con qué? y ¿Para qué? de las herramientas administrativas	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Financieros	\$40.00															Gerente General
3- Evaluación del desarrollo de las herramientas administrativas en los puestos de trabajo.	• Información escrita para referencia y consulta del personal.	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Financieros	\$120.00															Auxiliar de Recursos Humanos y Administrativo
Monto estimado anual						\$200.00															

Nota: La capacitación se realizará en la clínica en dos sesiones en un mes ya especificado, dividiendo el personal en grupos de 8 integrantes, publicándolo en la programación mensual de turnos de trabajo. Será impartida por el Gerente General.

a) Cronograma de Desarrollo de las estrategias del plan estratégico orientado en la gestión del recurso humano.

N°	ESTRATEGIAS	OBJETIVO	PRESUPUESTO	AÑOS										RESPONSABLES
				2020		2021		2022		2023		2024		
				Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		Semestres		
				I	II									
1	Elaboración de un programa de pasantías con el sector educativo de la localidad.	Brindar a los/as estudiantes de la zona, que pongan en práctica los conocimientos adquiridos en el área administrativa, ayudando a la clínica a optimizar recursos.	\$1,842.50											Gerente General y Auxiliar de Recursos Humanos y Administrativo
2	Implementación de una política de apoyo para capacitaciones al personal de salud y comunicación de logros.	Mantener capacitado a los profesionales en salud y publicar los logros.	\$3,155.60											Gerente General
3	Realizar capacitaciones y talleres sobre temas de liderazgo, motivación y buen servicio al cliente.	Contribuir al crecimiento profesional y personal de los empleados/as, para optimizar el desempeño de las funciones.	\$3,595.60											Gerente General
4	Implementación del plan estratégico.	Difundir la identidad corporativa, logrando que el personal tome la seguridad de pertenecer a la clínica.	\$1,110.00											Junta Directiva y Gerente General
5	Implementación de un proceso para la comunicación efectiva con el personal.	Definir un proceso escrito que permita transmitir la información a todo el personal.	\$310.00											Gerente General y Auxiliar de Recursos Humanos y Administrativo
6	Incrementar los incentivos a los empleados.	Motivar al personal a través de incentivos propuestos, igualitarios y correspondientes a la situación actual de los empleados.	\$100.00											Junta Directiva
7	Implementación de herramientas administrativas.	Implementación de herramientas administrativas que contribuyan al bienestar de las labores a realizar.	\$400.00											Gerente General y Auxiliar de Recursos Humanos y Administrativo
TOTAL			\$10,513.70											

b) Presupuesto de Costo de implementación de estrategias del plan estratégico orientado en la gestión del recurso humano.

N°	Estrategia	Monto estimado año 2020	Monto estimado año 2021	Monto estimado año 2022	Monto estimado año 2023	Monto estimado año 2024
1	Elaboración de un programa de pasantías con el sector educativo de la localidad.	\$368.50	\$368.50	\$368.50	\$368.50	\$368.50
2	Implementación de una política de apoyo para capacitaciones al personal de salud y comunicación de logros.	\$1,577.80				\$1,577.80
3	Realizar capacitaciones y talleres sobre temas de liderazgo, motivación y buen servicio al paciente.		\$1,797.80		\$1,797.80	
4	Implementación del plan estratégico.	\$1,110.00				
5	Implementación de un proceso para la comunicación efectiva con el personal.	\$155.00			\$155.00	
6	Incrementar los incentivos a los empleados.	\$100.00				
7	Implementación de herramientas administrativas.	\$200.00			\$200.00	
Sub total estimado anual		\$3,511.30	\$2,166.30	\$368.50	\$2,521.30	\$1,946.30
Total estimado por la implementación del Plan Estratégico						\$10,513.70

12. EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

El proceso de ejecución se proyectó para cinco años, iniciará con la presentación del Plan Estratégico propuesto a la Junta Directiva de clínica San Martín de Porres, para su análisis y aprobación. Posteriormente será comunicado al personal en general.

La implementación, estará a cargo por un representante de la Junta Directiva, quién deberá comunicar y explicar las tareas, funciones y responsabilidades que les corresponden realizar a cada uno de los miembros de la clínica; siendo primordial, la motivación para que persigan un compromiso con el cumplimiento de los objetivos establecidos.

CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	AÑO 2019															
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1- Presentación	Equipo de trabajo de graduación y Junta Directiva de la clínica San Martín de Porres.	■															
Realizar cita con Junta Directiva para la entrega de la propuesta.		■															
Hacer presentación formal de la propuesta con apoyo de ayudas audiovisuales.			■														
2- Discusión.			■														
Realizar una reunión para dialogar el plan estratégico, escuchar inquietudes, despejar dudas e incluir ideas para mejorar.	Junta Directiva.			■													
3- Aprobación.				■													
4- Difusión.					■												
Dar a conocer a los empleados el plan estratégico					■												
Entregar para lectura, las herramientas administrativas a los/as trabajadores/as.	Junta Directiva de clínica San Martín de Porres.					■	■										
5- Supervisión y Actualización.								■	■	■							

Nota: La implementación del Plan Estratégico, queda sujeta a la Junta Directiva de la clínica San Martín de Porres.

BIBLIOGRAFIA.

Libros.

Baca Gabriel, Administración Integral hacia un Enfoque de Procesos, México, DF, Editorial Patria, 2014.

Bohlander, Snell.Sherman, Administración de recursos humanos, 12 Edición, Cengage Learning Editores, México 2004.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

Chiavenato, Idalberto. Administración -Proceso Administrativo. 3° edición, McGraw Hill, 2001.

Chiavenato, Idalberto. Planeación Estratégica -Fundamentos y Aplicaciones, McGraw Hill, 2° edición.

Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano, McGraw Hill, 3ra. Edición, 2009.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Organizaciones. Octava Edición, McGraw Hill, México, 2007.

Consultores, Altair; La Elaboración del Plan Estratégico, ECO3 Colecciones. México, 2008.

Díaz, Luis F., Análisis y Planteamiento, Editorial Universidad Estatal, San José, Costa Rica, 1ra. Edición, 2005.

Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 11° edición. Editorial Pearson Educación. México, 2008.

Koontz. Estrategia, Planificación y Control (1991).

Puchol, Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Díaz Santos, S.A., Séptima Edición, Madrid, España, 2012.

Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. Administración, 8°Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005.

Rodríguez-Serrano, Juan Carlos, El Modelo de Gestión de Recursos Humanos, Primera Edición, Barcelona, España, Editorial UOC.

Stoner, J. A. F; Freeman, R. E. Administración - 6ta Edición, Editorial Pearson Educación, México, 1996.

Terry, George y Stephen, Franklin. Principios de Administración. Primera Edición. Editorial Contienta. México, 2003.

Tabel, Charles H. "Planificación Objetiva". 1ra edición. EEUU, 1993.

Vicuña, María José. El Plan Estratégico en su Práctica. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

Trabajos de Graduación.

Calles, José Carlos y otros. Trabajo de graduación "Plan Estratégico orientado fortalecer la gestión administrativa y operativa de los proyectos impulsados por la Asociación Nuevo Amanecer de El Salvador (ANADES) ubicada en el municipio de Mejicanos del departamento de San Salvador", UES 2011.

Leyes.

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

Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo N°: 1263, 10 de mayo 1953, en el Diario Oficial N° 88, tomo N° 163, 12 de mayo 1953.

Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo N° 437, 08 de octubre de 1996, en el Diario Oficial N° 243. Tomo N°333, 23 de diciembre de 1996.

Ley del Impuesto a la Transferencias de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo N° 296, 30 de julio de 1992, en el Diario Oficial N° 143 tomo N° 316, 31 de julio de 1992.

Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, 21 de diciembre 1991, en el Diario Oficial N° 242 tomo N° 313, 21 de diciembre de 1991.

Ley del Consejo Superior de Salud Pública y de las Juntas de Vigilancia de las Profesiones en Salud, Decreto Legislativo N° 2699, 28 de agosto de 1958, en el Diario Oficial N° 168 tomo N° 180, 10 de septiembre de 1958.

Ley de Deberes y Derechos de los Pacientes y Prestadores de Servicios de Salud, Decreto Legislativo N°: 307, 10 de marzo de 2016, en el Diario Oficial N° 64 tomo N°: 411, 8 de abril de 2016.

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

Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 241, 23 de junio de 1972, en el Diario Oficial N° 142 tomo N° 236, 31 de julio de 1972.

Código de Salud, Decreto Legislativo N° 955, 28 de abril de 1988, en el Diario Oficial N° 58, tomo N° 299, 11 de mayo de 1988.

Código Tributario, Decreto Legislativo N° 230, 21 de diciembre de 2000, en el Diario Oficial N° 241, tomo N° 349, 22 de diciembre de 2000.

Sitios Web.

- Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (2019), www.fisdgob.gov.sv, conoce tu municipio, <http://www.fisdgob.gov.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tumunicipio/ahuachapan/713-667>
- La Prensa Gráfica (16 noviembre de 2017), www.laprensagrafica.com, Turismo, <https://www.laprensagrafica.com/turismo/Estos-son-los-mejores-circuitos-turisticos-de-El-Salvador--20171116-0068.html>.
- El Salvador.com (2003), el salvador.com: Noticias. Recuperado de <http://archivo.elsalvador.com/noticias/2003/05/09/elpais/elpais9.html>
- Ministerio de Salud (2015), Salud.gov.sv: Historia, El Salvador. Recuperado de <http://www.salud.gov.sv/historia/>
- Grandes Pymes, grandespymes.com.ar, Argentina, recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/10/31/planificacion-estrategica-cuatro-componentes-de-los-procesos-exitosos-2/>
- <http://www.mbaonline.es/disenio-estrategia-analisis-dafo/>
- <https://talentosreunidos.com/2014/02/26/el-manual-de-bienvenida/>

ANEXOS.

ANEXO I.

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO APLICADO.

ANEXO II.

CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS/AS DE LA CLÍNICA.

ANEXO III.

ENTREVISTA AL SOCIO FUNDADOR.

ANEXO IV.

LISTA DE COTEJO.

ANEXO V.

FORMULARIO DE SOLICITUD PARA CAPACITACIONES AL PERSONAL DE SALUD.

ANEXO VI.

HOJA DE SOLICITUD DE APLICACIÓN PARA PASANTÍAS.

ANEXO VII.

MANUAL DE FUNCIONES.

ANEXO VIII.

FORMULARIO DE MODIFICACIÓN DE ACTIVIDADES.

ANEXO IX.

MANUAL DE BIENVENIDA.

ANEXO X.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

ANEXO I.
TABULACIÓN, ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN DEL
CUESTIONARIO APLICADO.

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS/AS DE LA CLÍNICA.

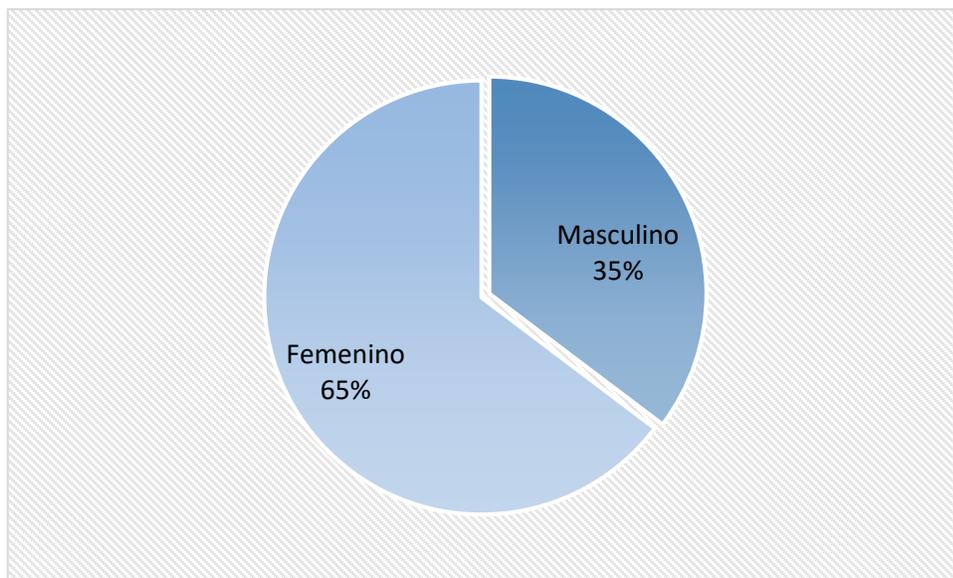
Pregunta 1: Género.

Objetivo: Determinar la cantidad de hombres y mujeres que laboran en la clínica.

Tabla 1.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	6	35%
Femenino	11	65%
Total	17	100%

Gráfico 1.



Interpretación.

Por el tipo de servicio que brinda la clínica, no existe una preferencia de género para la contratación de personal. La fuerza laboral está conformada mayormente por mujeres representando el 65%, y resto, corresponde a hombres.

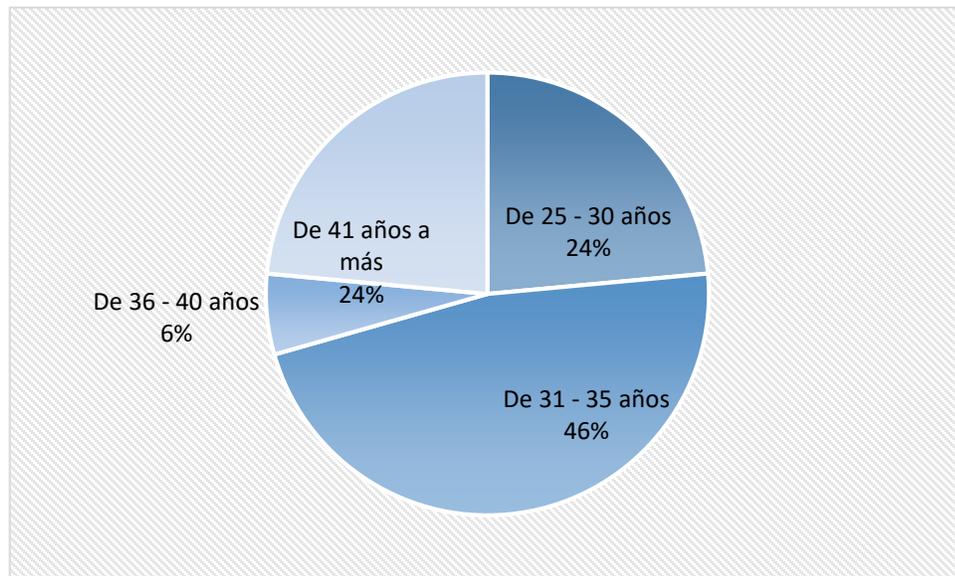
Pregunta 2: Edad.

Objetivo: Conocer las edades promedio que tienen los/as empleados/as de la clínica.

Tabla 2.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
De 25 - 30 años	4	24%
De 31 - 35 años	8	46%
De 36 - 40 años	1	6%
De 41 años a más	4	24%
Total	17	100%

Gráfico 2.



Interpretación.

Más del 47% de los empleados son mayores a 30 años, se debe al tipo de servicio que se ofrece, los profesionales en la salud, acumulan años de experiencia, resultado una confianza en el usuario; el 23% de empleados/as son menores a 30 años.

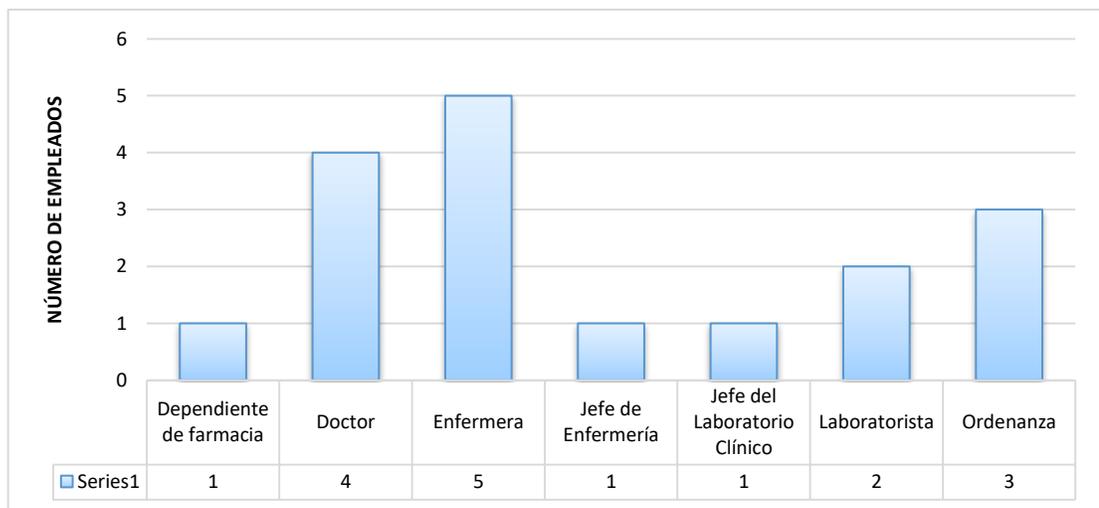
Pregunta 3: Puesto que desempeña.

Objetivo: Especificar la cantidad y tipo de empleados/as que laboran en la clínica.

Tabla 3.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Dependiente de Farmacia	1	6%
Doctor	4	24%
Enfermera	5	28%
Jefe de Enfermería	1	6%
Jefe del Laboratorio Clínico	1	6%
Laboratoristas	2	12%
Ordenanza	3	18%
Total	17	100%

Gráfico 3.



Interpretación.

De los puestos de trabajo en estudio, se identificó que el 35% pertenece al área de enfermería y el 24% a doctores, corresponde al tipo de actividades que realiza la clínica e indica que en estas áreas es importante una cantidad suficiente de empleados/as; el 18% pertenece a los laboratorista, y el resto, a los/as ordenanzas.

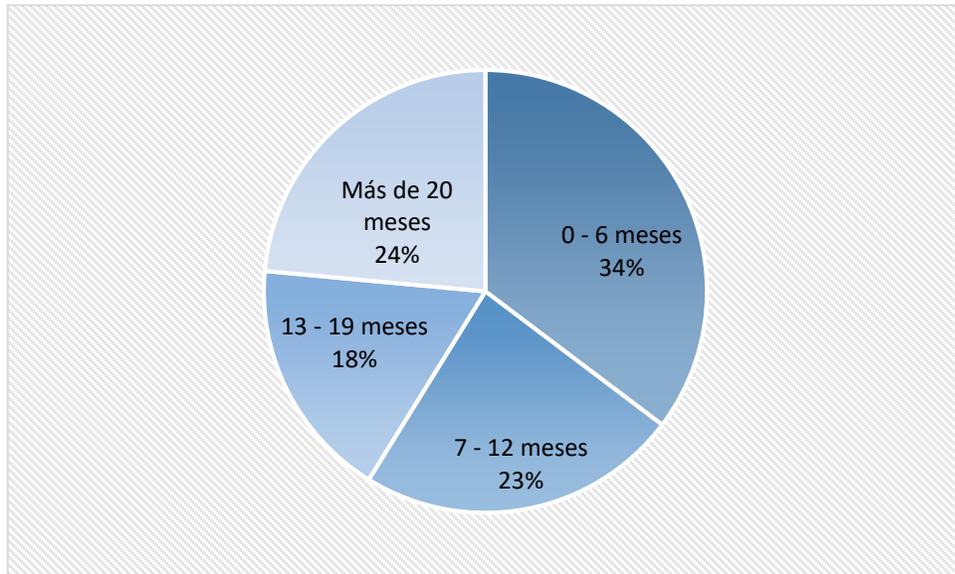
Pregunta 4: Tiempo de laborar en la clínica.

Objetivo: Determinar la antigüedad laboral de los empleados.

Tabla 4.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
0 - 6 meses	6	34%
7 - 12 meses	4	24%
13 - 19 meses	3	18%
Más de 20 meses	4	24%
Total	17	100%

Gráfico 4.



Interpretación.

El 58% de los empleado/as encuestados tienen menos de un año laborando, y el resto, más de un año; indicando una oportunidad de implementar herramientas administrativas que orienten e informen a todo el personal.

Pregunta 5: ¿Considera importante establecer la misión, visión y valores organizacionales?

Objetivo: Determinar la aceptación o rechazo de los/as empleados/as hacia la creación de la identidad corporativa.

Tabla 5.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	11	65%
Importante	6	35%
Poco importante	0	0%
Nada importante	0	0%
Total	17	100%

Gráfico 5



Interpretación.

El 65% del personal, considera muy importante el poseer una misión, visión y valores que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la clínica, debido a la ausencia de una identidad corporativa. El 35% manifiestan que será importante la elaboración de ésta.

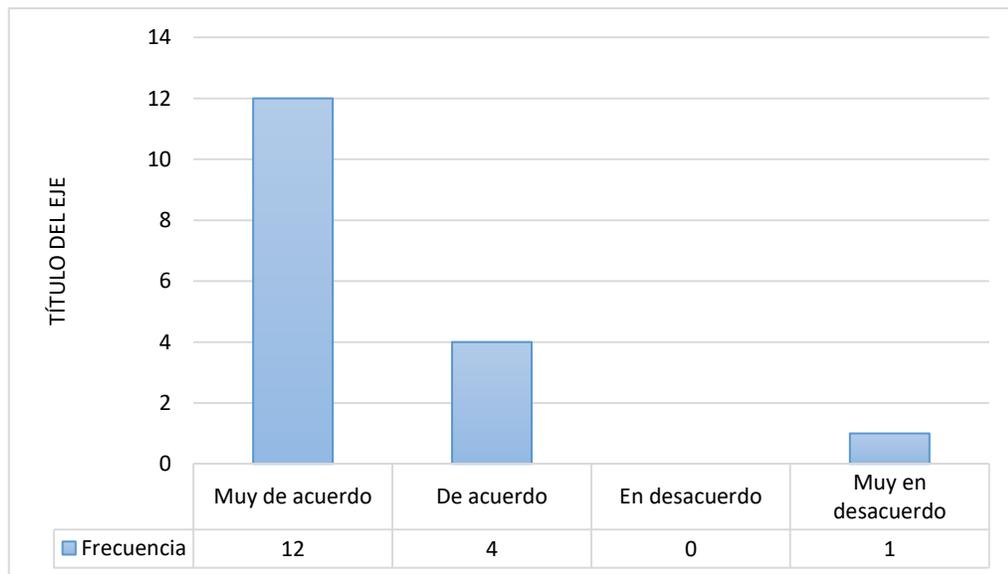
Pregunta 6: ¿Está usted de acuerdo que es importante establecer reglas de conducta por las que debe regirse todos los/as empleados/as de la organización?

Objetivo: Medir el nivel de aceptación o rechazo a la implementación de un Reglamento Interno de Trabajo.

Tabla 6.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	71%
De acuerdo	4	24%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	1	5%
Total	17	100%

Gráfico 6.



Interpretación.

El 95% de los colaboradores están de acuerdo con la implementación del reglamento interno de trabajo, que facilite el resolver conflictos y problemas laborales bajo estatutos ya autorizados; el 5% está en desacuerdo.

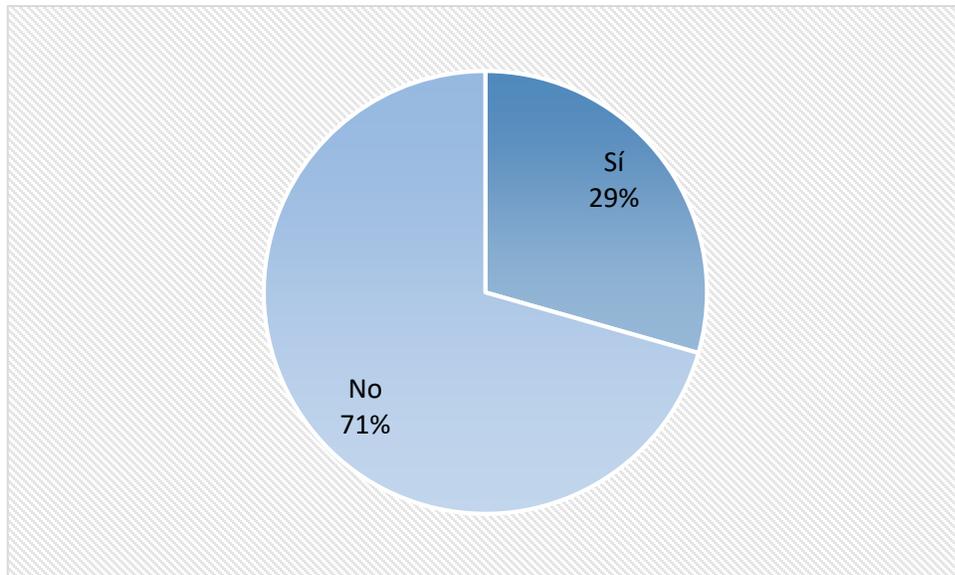
Pregunta 7: ¿Cuenta con empleados/as bajo su cargo?

Objetivo: Conocer la cantidad de jefes.

Tabla 7.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	29%
No	12	71%
Total	17	100%

Gráfico 7.



Interpretación.

La encuesta reveló que cinco empleados/as que representan el 29% de los encuestados, se consideran jefes, demostrando la ausencia de un organigrama. El 71% de los trabajadores/as, están conscientes que se deben a una autoridad.

Pregunta 8: Si su respuesta anterior fue "Sí", ¿Cuántos empleados/as tiene asignados bajo su cargo?

Objetivo: Conocer la cantidad de subordinados.

Tabla 8.

Jefes y Subordinados	8. Si su respuesta anterior fue "Sí", ¿Cuántos empleados/as tiene asignados bajo su cargo?											
7. ¿Cuenta con empleados/as bajo su cargo?	De 1 a 3	Frecuencia	De 4 - 6	Frecuencia	De 7 a 9	Frecuencia	Más de 10	Frecuencia	Ninguno	Frecuencia	Total general	Frecuencia
No	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	12	100%	12	71%
Si	2	40%	1	20%	2	40%	0	0%	0	0%	5	29%
Total general	2	100%	1	100%	2	100%	0	0%	12	0%	17	100%

Gráfico 8.



Interpretación.

La encuesta reflejó que dos del 29% tienen 1 a 3 empleados/as a su cargo. Uno del 29% de los/as encuestados/as, manifiesta que tiene de 4 a 6 personas a su cargo. Dos del 29% consideran tener de 7 a 9 colaboradores. De los 17 empleados/as de la clínica, cinco son jefes y doce son subordinados.

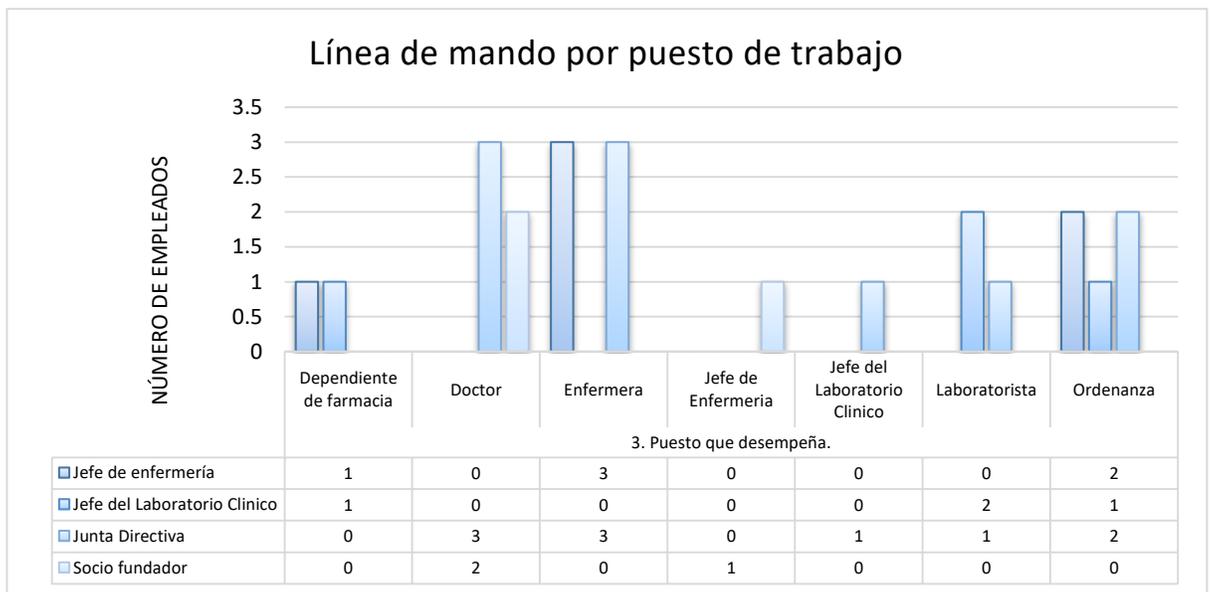
Pregunta 9: ¿De quiénes recibe órdenes?

Objetivo: Conocer la existencia de una línea de mando.

Tabla 9.

Línea de mando por puesto de trabajo	3. Puesto que desempeña.															
	Dependiente de farmacia	Frecuencia	Doctor	Frecuencia	Enfermera	Frecuencia	Jefe de Enfermería	Frecuencia	Jefe del Laboratorio Clínico	Frecuencia	Laboratoristas	Frecuencia	Ordenanza	Frecuencia	Total general	Frecuencia
Jefe de Enfermería	1	50%	0	0%	3	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	40%	6	27%
Jefe del Laboratorio Clínico	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	67%	1	20%	4	17%
Junta Directiva	0	0%	3	60%	3	50%	0	0%	1	100%	1	33%	2	40%	10	43%
Socio fundador	0	0%	2	40%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	3	13%
Total general	2	100%	5	100%	6	100%	1	100%	1	100%	3	100%	5	100%	23	100%

Gráfico 9.



Interpretación.

Únicamente el jefe de enfermería recibe mando de un sólo jefe, y el resto del personal responde órdenes a más de un jefe. Evidencia que es necesario la elaboración de un organigrama.

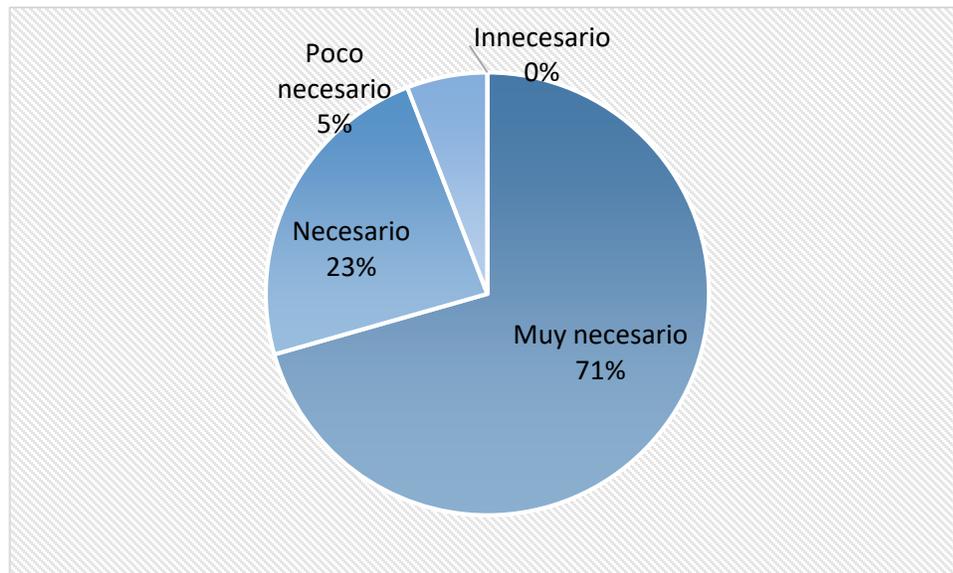
Pregunta 10: ¿Considera necesario que se establezca una línea de autoridad?

Objetivo: Establecer el nivel de aceptación o rechazo a la creación de una estructura organizativa.

Tabla 10.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy necesario	12	71%
Necesario	4	24%
Poco necesario	1	5%
Innecesario	0	0%
Total	17	100%

Gráfico 10.



Interpretación.

Del total de los encuestados, el 94% considera muy necesario que se establezca un organigrama, que indique línea de autoridad, facilitando a cada empleado/a, el conocer la estructura de la clínica, los jefes de cada área, la cantidad de compañeros/as, y en algunos casos, sus funciones; el resto, correspondiente al 5%, manifiesta poco necesario el establecer una línea de mando.

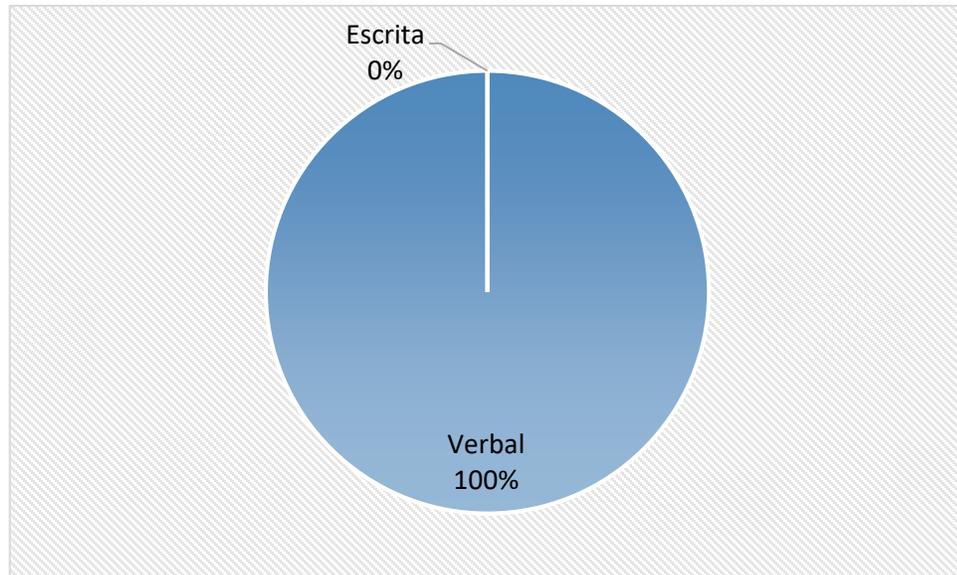
Pregunta 11: Cuando usted fue aceptado en la empresa, ¿De qué manera le dieron a conocer las funciones y responsabilidades a desempeñar?

Objetivo: Conocer la forma de transmitir la información de funciones a los/as empleados/as.

Tabla 11.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	17	100%
Escrita	0	0%
Total	17	100%

Gráfico 11.



Interpretación.

Todos los empleados de la clínica, expresan que sus funciones se las explicaron verbalmente; es un riesgo, que depende de la memoria o la capacidad de la persona al transmitir toda la información completa, correcta y uniforme al personal recién contratado. Evitando brindar diferentes instrucciones para realizar las mismas actividades.

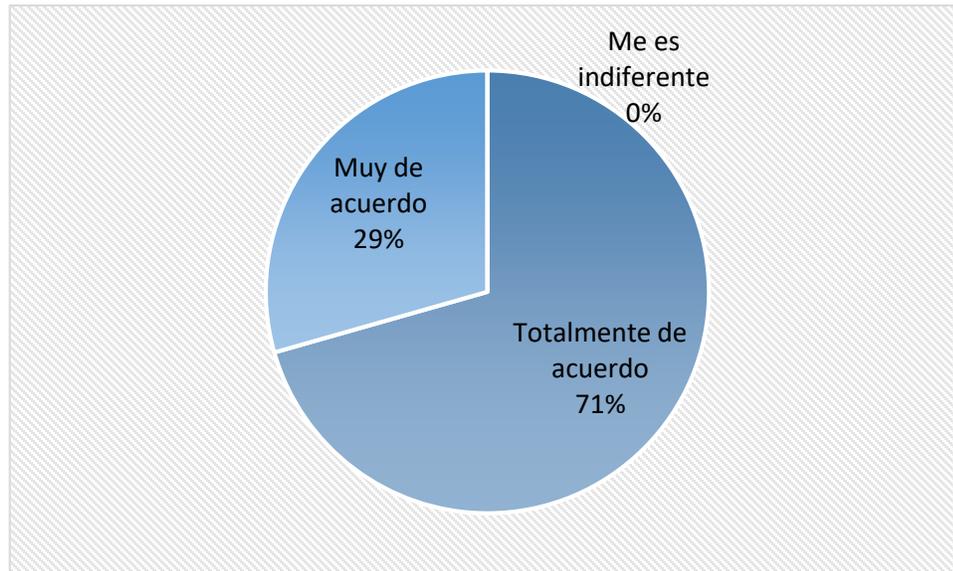
Pregunta 12: ¿Está usted de acuerdo que es importante implementar una herramienta administrativa en la que se describa las actividades que su puesto requiere?

Objetivo: Determinar la importancia para los/as empleados/as la creación de los manuales.

Tabla 12.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	71%
Muy de acuerdo	5	29%
Me es indiferente	0	0%
Total	17	100%

Gráfico 12.



Interpretación.

El 71% de los colaboradores de la clínica, indican estar totalmente de acuerdo con la elaboración de un manual de funciones que les describa las actividades que requieren realizar, esto estandarizaría la forma y tipo de información que los empleados recibirían al momento de incorporarse, asegurando que se respeten las tareas que corresponden a cada puesto de trabajo. Un manual de bienvenida, que permita conocer la historia, identidad de la empresa, estructura organizativa, normas disciplinarias, entre otras prácticas laborales. El 29% de los/as encuestados/as opinan estar muy de acuerdo; esto da la pauta de factibilidad para realizarlos.

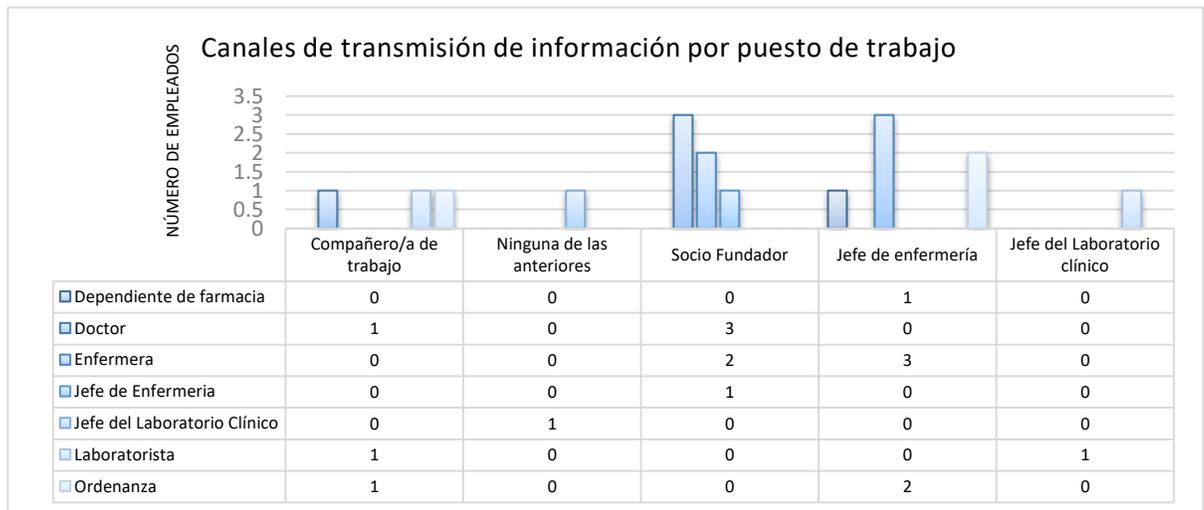
Pregunta 13: ¿Quién le explicó a usted las tareas, actividades, responsabilidades y funciones a desempeñar en el puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer quién es el responsable de explicar las tareas, responsabilidades y funciones que requiere el puesto de trabajo.

Tabla 13.

Canales de transmisión de información por puesto de trabajo	3. Puesto que desempeña.															
	Dependiente de	Frecuencia	Doctor	Frecuencia	Enfermera	Frecuencia	Jefe de Enfermería	Frecuencia	Jefe del Laboratorio	Frecuencia	Laboratoristas	Frecuencia	Ordenanza	Frecuencia	Total general	Frecuencia
Compañero/a de trabajo	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	1	33%	3	18%
Jefe de enfermería	1	100%	0	0%	3	60%	0	0%	0	0%	0	0%	2	67%	6	35%
Jefe del Laboratorio clínico	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	0	0%	1	6%
Ninguna de las anteriores	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	1	6%
Socio Fundador	0	0%	3	75%	2	40%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	6	35%
Total general	1	100%	4	100%	5	100%	1	100%	1	100%	2	100%	3	100%	17	100%

Gráfico 13.



Interpretación.

Se observa que el 76% manifiesta haber recibido información de sus jefes. El 18% la recibió por sus compañeros de trabajo. El jefe de cada área, es el responsable de explicar las actividades, responsabilidades y funciones a desempeñar; de los resultados obtenidos en la encuesta.

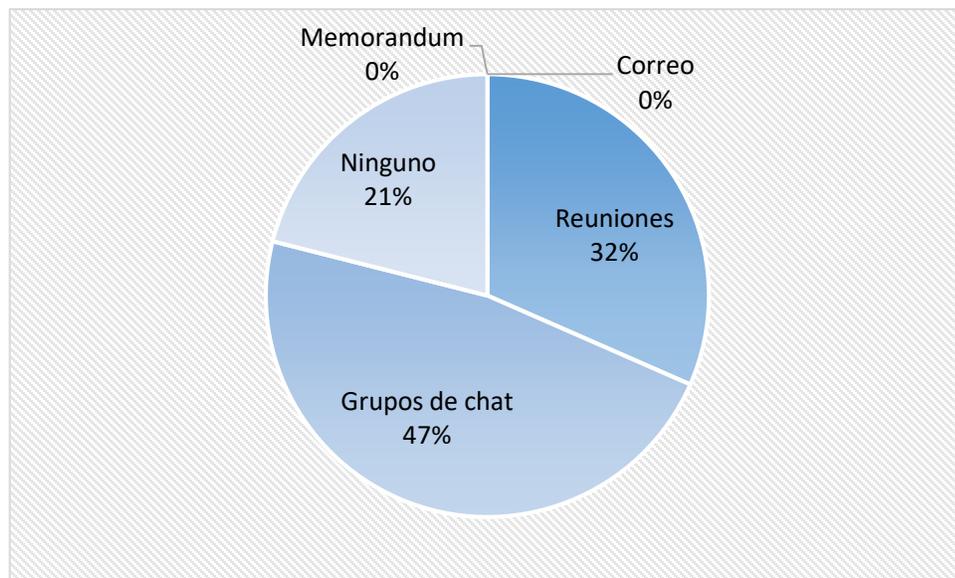
Pregunta 14: ¿A través de qué medios de comunicación es transmitida la información?

Objetivo: Conocer la existencia de un medio de comunicación dentro de la empresa.

Tabla 14.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Memorándum	0	0%
Correo	0	0%
Reuniones	6	32%
Grupos de chat	9	47%
Ninguno	4	21%
Total	19	100%

Gráfico 14.



Interpretación.

El medio de comunicación principal son los grupos de chat, representado el 47% de las respuestas obtenidas de los/as trabajadores/as; es un medio de comunicación rápido, práctico y poco formal. El 32% afirma que se comunican por reuniones, el 21% de los encuestados, respondieron que no tienen el conocimiento de cómo se comunican en la clínica, posiblemente su origen sea por la falta de un directorio del personal.

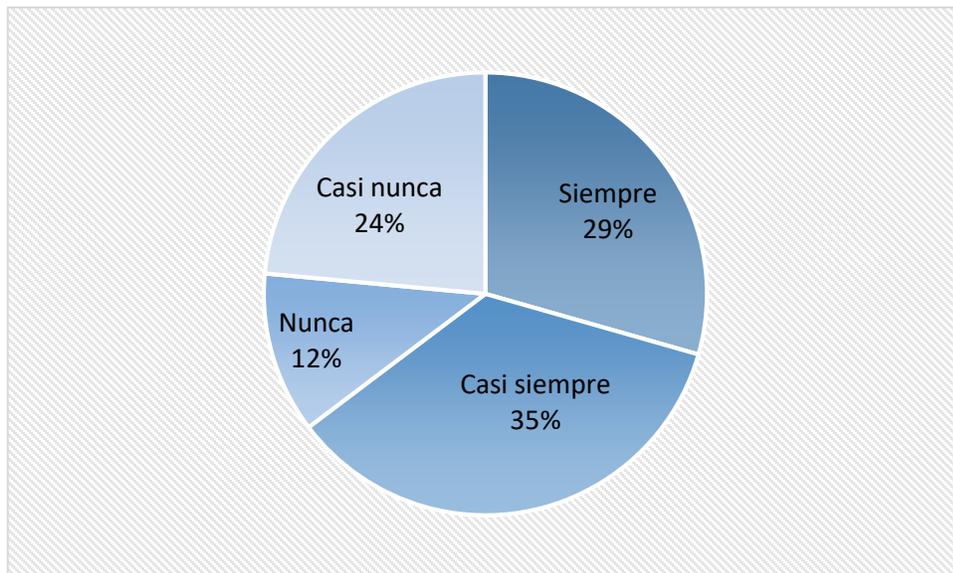
Pregunta 15: ¿Entre el personal existe una comunicación fluida?

Objetivo: Determinar la facilidad de comunicación entre los/as empleados/as.

Tabla 15.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	29%
Casi siempre	6	35%
Nunca	2	12%
Casi nunca	4	24%
Total	17	100%

Gráfico 15.



Interpretación.

El 64% de los empleados/as, consideran que siempre existe una comunicación fluida entre sus compañeros/as, considerándola una necesidad diaria. El 36% respondió no tener una comunicación entre ellos promoviéndose a los malos entendidos, La comunicación entre empleados y jefes, es fundamental, debe realizarse de forma regular y controlada, facilitando la transmisión de la información para conocer los intereses de la empresa.

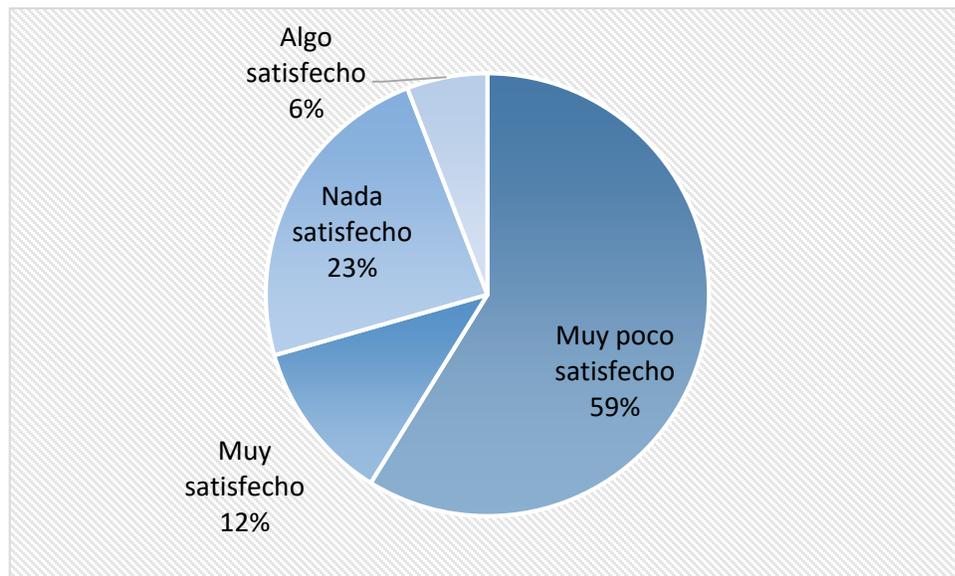
Pregunta 16: ¿Está satisfecho con los incentivos que le brindan para motivarlo/a para el desempeño de sus labores?

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción que los/as empleados/as tienen acerca de sus incentivos.

Tabla 16.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	2	12%
Algo satisfecho	1	6%
Muy poco satisfecho	10	59%
Nada satisfecho	4	23%
Total	17	100%

Gráfico 16.



Interpretación.

El 59% de los/as empleados/as, expresaron estar muy poco satisfechos con los incentivos que brinda la clínica, el 6% está algo satisfecho; el personal motivado, ayuda a mejorar la productividad en el servicio, el desempeño y eficiencia en el desarrollo de las funciones.

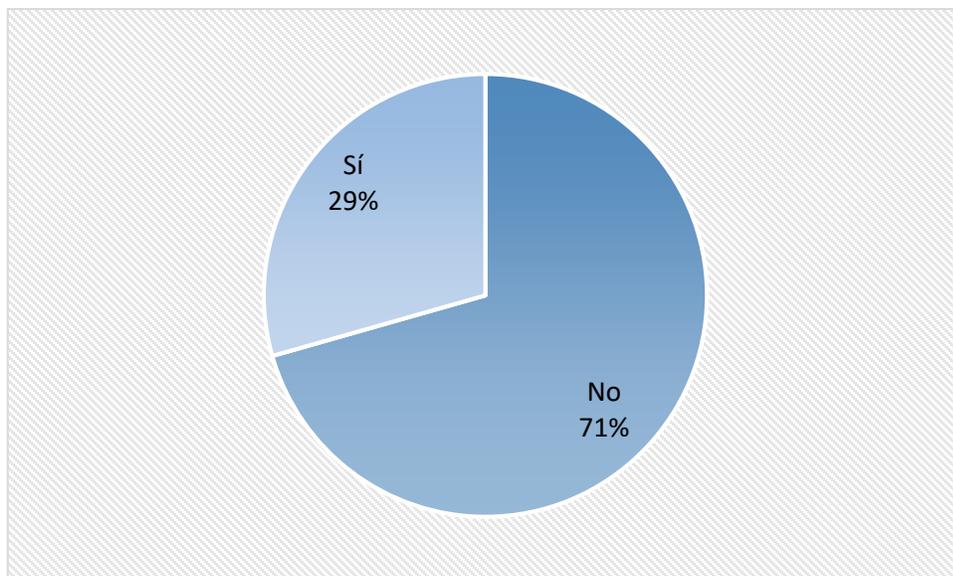
Pregunta 17: ¿Le reconocen su esfuerzo si trabaja más de las horas reglamentarias?

Objetivo: Conocer si el empleado/a identifica el reconocimiento de su esfuerzo.

Tabla 17.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	29%
No	12	71%
Total	17	100%

Gráfico 17.



Interpretación.

El 71% de los empleados/as se sienten no reconocidos por trabajar fuera de sus horas reglamentarias, moviéndose en un ambiente desagradable y bajo optimismo. El 29% afirma lo contrario, se sienten reconocidos.

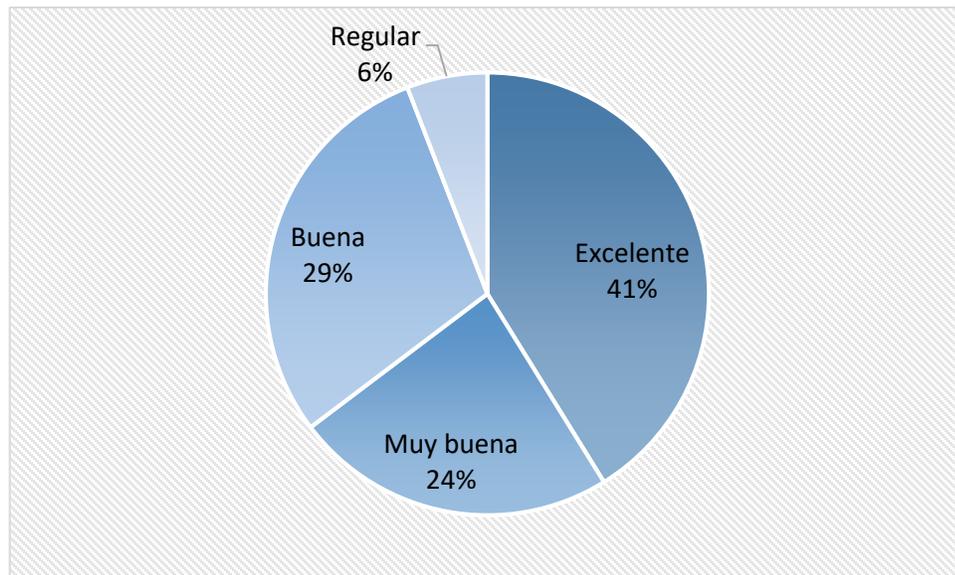
Pregunta 18: ¿Cree usted que la estabilidad laboral en la clínica es?

Objetivo: Conocer la confianza que los/as empleados/as tienen en su lugar de trabajo.

Tabla 18.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	41%
Muy buena	4	24%
Buena	5	29%
Regular	1	6%
Total	17	100%

Gráfico 18.



Interpretación.

El 41% de los empleados/as, manifiesta la estabilidad laboral de la clínica es excelente, el 6% manifiesta que es regular. Las acciones que ejecuta la clínica inducen a generar confianza, permitiendo un crecimiento de los servicios médicos y actividades.

ANEXO II.

CUESTIONARIO APLICADO A

LOS EMPLEADOS/AS DE LA

CLÍNICA.



Universidad de El Salvador.
Facultad de Ciencias Económicas.
Escuela de Administración de Empresas.



Objetivo: Recopilar información que permita determinar la situación actual de la clínica San Martín de Porres.
Con el fin de brindar un plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión del recurso humano.

Indicaciones: Lea detenidamente las interrogantes y marque con una "X" la respuesta que considere conveniente. Toda la información será confidencial.

1 Género

Masculino Femenino

2 Edad.

De 25 - 30 años De 31 - 35 años De 36 - 40 años De 41 años a más

3 Puesto que desempeña.

Dependiente
de Farmacia

Doctor

Enfermera

Jefe de
Enfermería

Jefe de
Laboratorio
Clínico

Laboratorista

Ordenanza

4 Tiempo de laborar en la clínica.

0 - 6 meses 7 - 12 meses 13 - 19 meses Más de 20 meses

5 ¿Considera importante establecer la misión, visión y valores organizacionales?

Muy
importante

Importante

Poco importante

Nada importante

6 ¿Está usted de acuerdo que es importante establecer reglas de conducta por las que debe regirse todos los/as empleados/as de la organización?

Muy de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

7 ¿Cuenta con empleados/as bajo su cargo?

Sí

No

8 Si su respuesta anterior fue "Sí", ¿Cuántos empleados/as tiene asignados bajo su cargo?

De 1 a 3

De 4 a 6

De 7 a 9

Más de 10

9 ¿De quiénes recibe órdenes? *(puede marcar más de una opción)*

Junta Directiva

Socio Fundador

Jefe de Enfermería

Jefe del laboratorio clínico

10 ¿Considera necesario que se establezca una línea de autoridad?

Muy necesario

Necesario

Poco necesario

Innecesario

11 Cuando usted fue aceptado en la empresa, ¿De qué manera le dieron a conocer las funciones y responsabilidades a desempeñar?

Verbal Escrita

12 ¿Está usted de acuerdo que es importante implementar una herramienta administrativa en la que se describa las actividades que su puesto requiere?

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

Me es indiferente

13 ¿Quién le explicó a usted las tareas, actividades, responsabilidades y funciones a desempeñar en el puesto de trabajo?

Socio Fundador

Jefe de Enfermería

Jefe de Laboratorio Clínico

Compañero/a de trabajo

Ninguna de las anteriores

Especifique _____

14 ¿A través de qué medios de comunicación es transmitida la información?

Memorándum

Correo

Reuniones

Grupos de chat

Ninguno

15 ¿Entre el personal existe una comunicación fluida?

Siempre

Casi siempre

Nunca

Casi nunca

Porque: _____

16 ¿Está satisfecho con los incentivos que le brindan para motivarlo/a para el desempeño de sus labores?

Muy satisfecho

Algo satisfecho

Muy poco
satisfecho

Nada
satisfecho

Porque: _____

17 ¿Le reconocen su esfuerzo si trabaja más de las horas reglamentarias?

Sí

No

Justifique: _____

18 ¿Cree usted que la estabilidad laboral en la clínica es?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Porque: _____

ANEXO III.

ENTREVISTA AL SOCIO

FUNDADOR.



Universidad de El Salvador.

Facultad de Ciencias Económicas.

Escuela de Administración de Empresas.



Objetivo: Conocer la información del Socio Fundador para identificar los factores que determinan los problemas en la gestión administrativa del recurso humano en la clínica San Martín de Porres.

1- ¿Cuál es la razón de ser de la clínica?

La verdad, surgió cuando me fui a examinar a FOSALUD y en FOSALUD, la plaza me salió para Cara Sucia. En la unidad de salud de Cara Sucia, conocí a unos amigos y uno de ellos se me acercó y me dijo que aquí en Cara Sucia había muchos médicos que trabajan en un horario de siete a doce del mediodía, y después ya no había ningún médico que atendiera, todos iba a consultar a la unidad de salud sin ser atendido. Por lo que él quería ir un poquito más allá en el sentido que él quería abrir una clínica de veinticuatro horas para ver emergencias, pero, humildemente él no estaba preparado económicamente y capacitado para ver emergencia de las que usualmente se miraban, porque no tenía el equipo necesario y que por eso me buscaba a mí; me había visto trabajar y veía en mí, la forma en que yo me desempeñaba y que él me invitaba a que estudiáramos el plan para ver la posibilidad de poder abrir una clínica. Nos reunimos y vimos que sí era viable el plan, que había necesidad de por lo menos invitar a uno más o dos compañeros más; entonces, la respuesta era por la necesidad del servicio médico a la población de Cara Sucia que estaba abandonada del medio día hasta las siete de la noche cuando entraba FOSALUD a trabajar.

2- ¿Cuál es la meta principal que desea alcanzar a un corto plazo?

Tener éxito, porque lo demás viene por añadidura, el tener el conocimiento o el tener una satisfacción personal. Es parte de nuestro trabajo, hemos estudiado y lo que necesitamos es tener éxito y el éxito lo alcanzamos brindándole la salud a la población de Cara Sucia. Entonces, creo que vamos por un buen camino, a la fecha, cuando nacimos el uno de marzo de dos mil dieciséis, de la fecha hacia acá, existen dos clínicas más, que trabajan y el hospital que abrieron hace un mes; entonces, van siguiendo nuestros pasos, creo que vamos por un buen camino.

3- ¿Quiénes son sus principales competidores?

Somos la competencia de ellos, porque nosotros no los vemos a ellos como competencia; inclusive, vienen a anunciarse aquí, ponen el radio y un camión a estar anunciando: ¡Ya abrimos las veinticuatro horas hay médicos especialistas y laboratorio! Nosotros siempre estamos

haciendo mejorías por el bien del paciente nada más. Estamos incluyendo tres habitaciones más para tener una capacidad de seis pacientes más si se requiere de ingreso hospitalario, vamos a tener laboratorio las veinticuatro horas y abrir la farmacia en pequeña escala, no podemos competir con las farmacias de allá abajo (Centro del cantón) porque son unos monstruos llamémosle así, porque son las farmacias de San Salvador que tienen más de tres sucursales por lo que no podemos competir con ellos, tenemos que tener los pies sobre la tierra; pero sí, podemos competir con los conocimientos que nosotros tenemos dándole a la población de Cara Sucia y a todos sus alrededores lo que en algunos casos se han perdido muchas instituciones de la salud que es ser sincero y la capacidad que uno tiene como persona.

4- ¿Cómo ve a la clínica en 5 años?

Institucionalmente hablando, la queremos ver establecida legalmente y vayamos mejorando en todo aspecto; poco a poco, hemos ido adquiriendo más servicio en donde le damos más facilidad al paciente, por ejemplo, la semana pasada el doctor vino de turno el lunes y martes, ese día martes, le expliqué al doctor que traigo algo que le va ayudar bastante, esto es un dilatador uretral que generalmente nadie lo tiene cuando el paciente con problemas de próstata, está tapado. Hay que ponerle una sonda, para que pueda orinar; hay pacientes, que se tapan y la sonda no les funciona; entonces, esto le sirve para eso, para despejarle. Al no tenerlo, estos pacientes no se pueden tratar, hay que referirlo a la unidad de salud y luego, trasladarlo en una ambulancia al hospital. Esto se tarda de dos a tres horas, el paciente, más las horas de dolor. A la comunidad, al paciente que lo necesita, podrá venir aquí, lo evaluamos y con el dilatador uretral le ayudaremos a mejorar su salud. Estamos ampliando una serie de beneficios en pro de la población de Cara Sucia.

5- ¿Cuál es el proceso que se sigue para la toma de decisiones?

Nos reuníamos y evaluábamos que es lo que necesitábamos para una clínica, como el canapé, unas camas, el escritorio, el equipo médico, los medicamentos, el servicio que le íbamos a prestar a los usuarios y después averiguar los precios, buscar la casa y hacer números. Un total global de los costos para ver en realidad con cuanto podíamos abrir una clínica y con cuanto contábamos para ver en qué grado de amplitud la podíamos abrir.

6- ¿Cómo se le comunican las decisiones al personal?

Ellos están enterados de la fecha que son las reuniones, generalmente son el último día del mes o los primeros dos días del mes. Solamente está presente Edith, jefe de enfermería, ella es la encargada de llevar prácticamente todo el funcionamiento de la clínica, ella nos entrega un

informe mensual. Allí van apareciendo ciertas situaciones que tratamos de mejorar en bien de la clínica, hasta este mes, estarán presente todo el personal, va a ser primera vez que estarán todos, en dos años que tenemos de existencia.

7- Tienen algún documento donde consten las decisiones que se toman y se comparten con el personal.

Tenemos un libro de actas, el personal, lo pueden leer, Edith se encarga de firmarlos y si están de acuerdo o no, lo hacen saber con ella. Las que sí, han hablado más con nosotros son las de servicio u ordenanzas, ellas si hablan un poco más con nosotros, a veces, porque sienten que es mucho trabajo o sienten que es muy poco dinero lo que ganan, como le digo, la clínica ha ido creciendo, al principio solo teníamos una muchacha de servicio, que venía desde las siete de la mañana a cinco de la tarde. Conforme fue caminando la clínica, se le fueron aumentando un poquito más las horas; después se decidió, como iba a ir aumentando más el trabajo, más la clientela, el trabajo de la clínica era mayor, se decidió abrir 24 horas; entonces, ya venían, un día sí, un día no, porque eran de acá cerca, los problemas de envidia, empezaron a reclamar; entonces, se empezó a tener cuidado y la forma de cómo llevarnos con el personal, porque a veces, el personal, confunde como uno les habla bien o bromea, tratamos de llevarnos bien con ellas, pero, confunden ese tipo de relación y no logran captar tal vez no es que yo las quiera ofender a ellas, porque no es lo mismo tratar con una persona que ha estudiado a nivel superior a una persona que viene de un cantón y que no tiene ni sexto grado; entonces, a lo mejor ellas vienen con otro pensamiento, otras finalidades.

8- ¿Están inscritos en el CNR, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda u otra entidad?

Solo está inscrita en la unidad de salud y la alcaldía, se cómo es el funcionamiento con el Ministerio de Trabajo y Hacienda con lo del I.V.A., tenemos papelería como que estuviéramos inscritos; pero, no lo estamos. Si estuviéramos como sociedad, por ley tenemos que inscribirnos.

De hecho, cuando empezamos, yo les dije que hiciéramos una lista para ver con cuanto había colaborado los accionistas para entrar, porque habíamos puesto un techo de \$1500.00 cada uno y el último compañero, no entro con todo el dinero, sino que iba trayendo cosas y así como que le iba sumando; pero, nunca hicimos la lista de lo que trajo. Ahora, tenemos discordia entre nosotros precisamente porque no se hizo eso, vemos la necesidad valiosa de hacerla, lo mejor no va a hacer exacto, porque a lo mejor ya nadie tiene facturas o nadie se acuerda. Tenemos una discordia, porque vamos a hacer la sociedad, hay que tener equidad para los cuatro, pero hay una persona, que nosotros sentimos que no puso lo que nosotros hemos puesto.

9- ¿Cómo saben los empleados, quiénes son sus jefes directos?

Cuando decidimos emprender esto, tenemos un presidente, nos reunimos a fin de mes, estamos conectados por el teléfono en un grupo de chat, en donde estamos hablando; pero, la que realmente nos lleva las costillas contadas es la licenciada Edith, jefe de enfermería, tiene a su cargo cinco enfermero/as, está ahorita de turno, ella es la que se encarga de ver los pagos, compra los medicamentos, se encarga de llevar a cabo todo ese tipo de situaciones para que a final del mes nos entregue un informe completo de todas las entradas día por día y todas las salidas, si en algún momento uno de ellos está insatisfecho porque no le parece la cantidad de dinero que hay allí en el informe, están los libros que los pueden ir a revisar; hasta hoy, no hemos tenido ningún problema en ese sentido, porque ella es una persona muy honrada, muy capaz. El otro jefe soy yo, dirijo a todos los doctores, el personal de servicio y a la persona que está en farmacia, me encargo de todo lo relacionado con la clínica, las contrataciones las realizo, los cambios en la forma de trabajar y si tenemos problema con el personal, me encargo de solucionarlo. También, el Lic. Rodríguez, es el encargado del área de laboratorio clínico, dirige todo lo de esa área y están dos laboratoristas con él.

10- ¿Tienen un organigrama?

No, no hemos tenido la tarea de elaborar un organigrama; pero, sabemos que es necesario.

11- ¿Existen sanciones disciplinarias cuando los empleados cometen faltas?

Sí, se fueron dos enfermeras, un médico y uno del personal de servicio; los hemos despedido, al final se les llama la atención; pero, un manual, un reglamento interno que nos rija tanto a los dueños como al personal no lo tenemos.

12- ¿Quién es la persona encargada de realizar la inducción para el nuevo personal?

La señorita Edith. Ella se encarga de hacer el recorrido por las instalaciones de la clínica en presentar a la persona recién contratada. Excepto a los doctores, yo les informo por teléfono como es la forma de trabajar; y entre ellos, comienzan a entablar una amistad con todos/as.

ANEXO IV.

LISTA DE COTEJO.



Universidad de El Salvador.
Facultad de Ciencias Económicas.
Escuela de Administración de Empresas.



Objetivo: Recopilar información que permita determinar la situación actual de la clínica San Martín de Porres. Con el fin de brindar un plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión del recurso humano.

OBJETIVO	INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
Conocer los canales de información en la clínica.	1- Existen carteleras de información.		<input checked="" type="checkbox"/>	
	2- La misión, visión y valores se encuentran en un lugar visible.		<input checked="" type="checkbox"/>	No han sido elaboradas
	3- Se realizan reuniones al iniciar el día con los jefes inmediatos para brindar alguna		<input checked="" type="checkbox"/>	
Conocer la organización de trabajo en la clínica.	4- Se visualiza quienes son los jefes por medio de la portación de un carnet.		<input checked="" type="checkbox"/>	No tiene un carnet de identificación
	5- Ambiente laboral agradable.		<input checked="" type="checkbox"/>	Se percibe un ambiente tenso, y poca colaboración.
	6- Las instrucciones sobre las actividades a realizar se reciben verbalmente.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	7- Al iniciar el día, ¿Los trabajadores/as saben qué hacer?	<input checked="" type="checkbox"/>		
	8- ¿Los trabajadores/as, necesitan constantemente que alguien les diga que		<input checked="" type="checkbox"/>	
	9- ¿Los trabajadores/as, saben qué hacer en caso de un problema?		<input checked="" type="checkbox"/>	
	10- Es evidente, ¿Los trabajadores reconocen a su jefe inmediato?	<input checked="" type="checkbox"/>		
	11- Se observan conflictos o inconformidad entre los compañeros/as al realizar actividades.	<input checked="" type="checkbox"/>		No todos trabajan con responsabilidad.
	12- Existe saturación de actividades por falta de personal.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Conocer la existencia de herramientas administrativas.	13- ¿Existen manuales de funciones?		<input checked="" type="checkbox"/>	No han sido elaboradas
	14- ¿Existe manual de bienvenida?		<input checked="" type="checkbox"/>	No han sido elaboradas
	15- ¿Existe Reglamento Interno de Trabajo?		<input checked="" type="checkbox"/>	No han sido elaboradas
	16- ¿Existe una herramienta para el control interno? (Asistencia).		<input checked="" type="checkbox"/>	
Conocer el nivel de adecuación de las instalaciones.	17- ¿Cada trabajador/a tiene un lugar definido para el desarrollo de sus labores?	<input checked="" type="checkbox"/>		
	18- ¿La clínica tiene área de descanso para sus trabajadores?	<input checked="" type="checkbox"/>		

ANEXO V

FORMULARIO DE SOLICITUD

PARA CAPACITACIONES AL

PERSONAL DE SALUD.



FORMULARIO DE SOLICITUD PARA CAPACITACIONES AL PERSONAL DE SALUD.

Nombre del empleado: _____

Cargo desempeñado: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Información del curso:

Nombre del curso, diplomado o capacitación: _____

Institución facilitadora: _____

Nombre del facilitador: _____

Justificación:

Su asistencia al curso requerirá autorización de permisos para ausencias a sus labores:

HORARIOS

_____ hasta _____
Fecha inicio Hora inicio Hora finalización

Firma empleado: _____ Firma autorización: _____.

Fecha solicitud: _____ Fecha autorización: _____

Observaciones:

ANEXO VI

HOJA DE SOLICITUD PARA

APLICAR A PASANTÍAS.

Hoja de solicitud para aplicar a pasantías.



Clínica San
Martín de Porres

Nombre	
Dirección	
Teléfono	
Correo electrónico	

Institución educativa: _____

Grado que cursa: _____

Especialidad del bachillerato: _____

Información Médica	SI	NO
¿Padece de alguna enfermedad?		
¿Cuál?:		
¿Padece de alguna discapacidad?		
¿Cuál?:		
¿Está tomando o ha tomado recientemente algún medicamento recetado o sin receta?		
¿Cuál?:		
¿Es alérgico a algún medicamento?		
¿Cuál?:		

Coordinador académico: _____

Conocimientos:

¿Qué equipos de oficinas sabe utilizar?: _____

¿Tiene conocimientos básicos de software como Microsoft Word o Excel? _____

Contactos de emergencia:

Nombre	Teléfono

Describa brevemente las razones que lo motivan a realizar sus pasantías aquí:

Firma: _____.

ANEXO VII
MANUAL DE FUNCIONES.



Manual de Funciones

Clínica San Martín de Porres



V1 2019

4° CALLE ORIENTE, BARRIO SAN MARTÍN DE PORRES, ANTIGUO
LOCAL EX-COLEGIO GUADALUPANO. CARA SUCIA, SAN FRANCISCO
MENÉNDEZ, AHUACHAPÁN

Contenido.

Manual de Funciones de:

- ✚ Gerente General.
- ✚ Asistente Administrativa.
 - ✚ Ordenanza.
 - ✚ Enfermería.
 - ✚ Enfermera/o.
 - ✚ Doctor.
- ✚ Laboratorio Clínico.
 - ✚ Laboratorista.
 - ✚ Farmacia.
- ✚ Dependiente de Farmacia.

Elaborado Por

Revisado Por

Autorizado Por

Introducción.

El Manual de Funciones es un instrumento, que detalla las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la clínica. Es un elemento técnico donde se justifica la existencia, creación y eliminación de los cargos y sus actividades.

Objetivos.

Tiene como finalidad ser una herramienta de trabajo para las Autoridades, Jefes de Áreas y otros que ejerzan gestión o cargo directivo para la administración, coordinación y eficiencia en las funciones encomendadas y del personal bajo su supervisión, a fin de que contribuya a:

- Definir con precisión y claridad las funciones y actividades del personal, alineadas con los objetivos estratégicos.
- Ayudar a que el personal alcance el nivel de empoderamiento necesario para asumir sus responsabilidades con mejor criterio y seguridad, mediante el conocimiento de las funciones y procesos de su cargo y el impacto de las actividades que realiza.
- Eliminar la duplicidad de tareas, faltantes y la ejecución de tareas que no aporten valor a los servicios que brinda la clínica.
- Mejorar la eficacia y eficiencia en la realización de las actividades.
- Analizar la distribución de la carga de trabajo, identificando las actividades por realizar, las capacidades del personal, y las responsabilidades de cada cargo.
- Definir para cada cargo, la responsabilidad y estructura de los archivos físicos y el orden de los documentos ingresados en ellos.
- Facilitar la evaluación funcional periódica del personal.



PUESTO: GERENTE GENERAL

Puesto superior inmediato: Junta Directiva.

Puestos que supervisa: Asistente Administrativa, Enfermería, Doctores, Laboratorio Clínico y Farmacia.

Fecha: Julio 2019.

OBJETIVO Planificar, organizar, dirigir y controlar al recurso humano y las actividades de la clínica, ejerciendo una gestión administrativa - financiera eficiente y transparente.

APTITUDES Y HABILIDADES

- Honestidad, integridad, respeto a las normas.
- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina.
- Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad.
- Capacidad para trabajar en equipo, cooperación.
- Capacidad de observación.
- Reflejos rápidos, intuición, vivacidad.
- Sangre fría ante situaciones extremas.

REQUISITOS GRADO ACADÉMICO.

MÍNIMOS Graduado universitario.

EXPERIENCIA.

Haberse desempeñado en cargos iguales por un periodo mínimo de dos años comprobable.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS.

Preparación académica amplia.

ACTIVIDADES GENERALES.

Ejercer la representación de la clínica.

Establecer en conjunto con Junta Directiva los objetivos estratégicos de la clínica.

Coordinar la formulación de los planes estratégicos, implementación, monitoreo y evaluación de la ejecución.

Acordar convenios específicos con otras instituciones, empresas u otros que representen beneficios para la clínica.

Evaluar el cumplimiento de las funciones de los puestos jefaturas bajo su cargo.



- Cumplir y hacer cumplir el reglamento, normas de control interno y demás políticas.
- Gestionar los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la clínica.
- Evaluar las cotizaciones de las compras de medicamentos, insumos y equipos médicos.
- Ejecutar las compras de medicamentos, insumos y equipos médicos.
- Inventariar los medicamentos e insumos.
- Establecer los precios de los medicamentos, servicios médicos y exámenes de laboratorio.
- Reunión con visitadores médicos, y vendedores de insumos y equipos médicos.
- Autorización de pago de planillas.
- Programación mensual de turnos en todas las áreas de la clínica.
- Programación de jornadas médicas.
- Auditoría de expedientes clínicos.
- Contratación de personal.
- Programación de reuniones con el personal.
- Presentación de informes mensuales a la Junta Directiva.
- Transmitir información oportuna a los jefes de las áreas de la clínica.
- Autorización de incentivos para los empleados.
- En caso de un problema grave con el personal de la clínica, él/ella será el encargado/a de brindar una solución.
- Programar y velar capacitaciones para el personal de la clínica.
- Establecer contratos con proveedores.
- Propuestas de proyectos y remodelaciones.
- Evaluar el sistema de Seguridad e Higiene Ocupacional en el Lugar de Trabajo.
- Establecer y evaluar un sistema de facturación de los servicios médicos, exámenes clínicos y medicamentos.
- Evaluar los libros auxiliares.
- Cumplir con otras funciones de su competencia que le sean asignadas por la Junta Directiva.

PRINCIPALES RESULTADOS

- Gestión y uso eficiente de los recursos asignados.
- Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas que son atendidas en la clínica, a través de la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación brindando atención de calidad, calidez y ética profesional.



OTROS ASPECTOS Disponibilidad de desempeñar horarios rotativos.
Ser habitante de la zona o aledaños (deseable).

PUESTO: AUXILIAR DE RECURSO HUMANOS Y ADMINISTRATIVO.

Puesto superior inmediato: Gerente General.

Puestos que supervisa: Ordenanza.

Fecha: Julio 2019.

OBJETIVO Realizar funciones de apoyo al Gerente General, en gestión, control administrativo y de recursos humanos, pago de planillas, caja, control de archivo y participando en la elaboración de planes, reportes financieros enfocados al cumplimiento de las metas y objetivos de la administración.

APTITUDES Y HABILIDADES

- Honestidad, integridad, respeto a las normas.
- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina.
- Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad.
- Capacidad para trabajar en equipo, cooperación.
- Capacidad numérica.
- Paciencia, calma, ponderación.
- Pro actividad y liderazgo.

REQUISITOS MÍNIMOS **GRADO ACADÉMICO.**
Graduado universitario o estudiante de tercer año de Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.

EXPERIENCIA.

Haberse desempeñado en cargos iguales por un periodo mínimo de un año comprobable.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS.

Manejo básicos de software y hardware.



ACTIVIDADES

CAJA.

Manejo de los fondos de caja chica de la clínica.

Control y elaboración de reportes de las salidas e ingresos de dinero.

Cobrar a los pacientes los servicios recibidos de consulta, medicinas, exámenes de laboratorio y cobros por ingresos.

Recibir los resultados de los exámenes de laboratorio para entregarlos a los pacientes.

Entregar dinero a ordenanza para la compra de suministros y la recepción de las facturas de compras realizadas.

Pago de salarios a los empleados.

Pago de compra de medicamentos.

Pago de servicios agua, energía eléctrica, impuestos, etc.

Pago a proveedores de equipos, comida, recolección de desechos bio infecciosos, exámenes de laboratorios que no pueden realizarse internamente y demás necesarios para el giro del negocio.

Asistir a eventos o reuniones encomendadas por la jefatura inmediata.

ADMINISTRATIVAS.

Revisar que los consultorios tengan los insumos necesarios para las consultas, papelería, recetas y demás.

Supervisar las actividades de las/os ordenanzas.

Proporcionar la documentación de soporte fiscal y contable al Contador.

Anotar en los libros auxiliares de consultas e ingresos las transacciones diarias.

Elaborar el plan de horarios mensuales para las/os ordenanzas.

Redactar las actas de las juntas de accionistas.

Gestionar compra de equipos, medicamentos, mobiliario y demás desde la cotización, recepción de bienes, hasta el pago de los mismos.

Dar seguimiento a las acciones y trámites realizados.

Entrega y control de canasta básica a los trabajadores/as, y bonos anuales.

Coordinar las salidas familiares.

Asistir en el proceso de difusión del Plan Estratégico.

Responsable de la actualización de la información del mural o pizarra informativa.

RECURSOS HUMANOS.

Encargada de brindar la selección de los pasantes, inducción, asignación de tareas, definición de horarios, control de asistencia y autorización de permisos.



Controlar la hora de ingreso y salida de los empleados.

Recibir los formularios de Modificación de Actividades, Solicitud para capacitaciones al personal de salud y la Hoja de Solicitud para Aplicar a Pasantía.

Elaborar planillas y pago de retenciones previsionales.

Informar al personal en general de la información pertinente a sus actividades.

Elaborar informes, memoria de labores y otros documentos técnicos, presentándolos con oportunidad al Gerente General para la toma de decisiones.

Apoyo en el proceso de reclutamiento, contratación de personal e inducción al personal nuevo.

Apoyo en el proceso de sanciones al personal.

Diseñar propuesta de mejora de las herramientas administrativas.

Impresión y difusión de políticas y herramientas administrativas al personal.

CONTROL DE ARCHIVO.

Digitalizar la información de los expedientes de pacientes.

Digitalizar la información de los libros auxiliares.

Resguardar los archivos físicos de los pacientes.

Resguardo de expedientes de los empleados de la clínica.

FINANCIERAS.

Elaboración de informes de gastos y de ingresos.

Presentación de resultados ante el Gerente General.

Análisis de gastos y proyección de ahorros.

Control de proyectos de mejora de infraestructura.

PRINCIPALES

Uso eficiente de los recursos.

RESULTADOS

Monitoreo oportuno del cumplimiento de las políticas, normas, instrumentos técnicos y demás herramientas técnicas, para contribuir con la calidad de atención que se le brinda al paciente.

Actualización de manuales, normas, procedimientos y demás herramientas administrativas.

OTROS ASPECTOS

Disponibilidad de desempeñar horarios rotativos.

Ser habitante de la zona o alrededores (deseable).



PUESTO: ORDENANZA

Puesto superior inmediato: Asistente Administrativo.

Puestos que supervisa: Ninguno.

Fecha: Julio 2019.

OBJETIVO Realizar actividades de limpieza procurando el orden y la buena presentación de las instalaciones de la clínica para recibir a los pacientes, empleados y público en general.

APTITUDES

- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina.
- Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad.

Y HABILIDADES

- Capacidad para trabajar en equipo, cooperación.
- Dinamismo, entusiasmo.

REQUISITOS

MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO.

Noveno grado.

EXPERIENCIA.

No requerida.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS.

Manejo de utensilios y materiales de limpieza.

ACTIVIDADES

ORNATO Y LIMPIEZA.

Desarrollar actividades de limpieza en todas las instalaciones de la clínica.

Limpieza y acomodación de mobiliario.

Limpieza de servicios sanitarios diariamente.

Lavar ropa de cama continuamente.

Lavar el patio y exteriores del edificio, incluyendo el lavado donde están los compresores de los aires acondicionados.

Depositar los desechos sólidos en el lugar designado para su respectiva recolección por el tren de aseo.

Limpiar las habitaciones inmediatamente cuando los pacientes son dados de alta y se retiran.

Limpieza y orden del área de cocina, laboratorio clínico, habitaciones del personal en general.

Compra y control de inventarios de insumos de limpieza para el desarrollo de las actividades.



Cumplir con otras funciones de su competencia que le sean asignadas por la jefatura Inmediata.

Asistir a eventos o reuniones encomendadas por la jefatura inmediata.

ATENCIÓN A LOS PACIENTES Y EMPLEADOS DE LA CLÍNICA.

Preparar y ofrecer café, atol o agua a los pacientes y sus acompañantes.

Compra de comida para los pacientes hospitalizados.

Compra de medicamento cuando no hubiere existencia en la farmacia interna

Atender las necesidades de los pacientes hospitalizados.

Ofrecer café y agua a los doctores en turno.

PRINCIPALES RESULTADOS

Limpieza y orden adecuado en las áreas asignadas, contribuyendo a evitar la contaminación cruzada de enfermedades.

Proporcionar comodidad a los pacientes y empleados procurando espacios limpios y agradables.

Diligencias de compra oportunas.

Control eficiente de los insumos.

OTROS ASPECTOS

Disponibilidad de desempeñar horarios rotativos.

Ser habitante de la zona o alrededores (deseable).

Contar con buena salud, condición física y presentación adecuada.



PUESTO: ENFERMERÍA

Puesto superior inmediato: Gerente General.

Puestos que supervisa: Personal de Enfermería.

Fecha: Julio 2019.

OBJETIVO Supervisar los procesos técnicos y administrativos, enfocado a la mejora de los cuidados para los pacientes, asegurando la calidad del servicio, haciendo uso eficiente de los recursos asignados.

APTITUDES

Y HABILIDADES

- Honestidad, integridad, respeto a las normas.
- Reflejos rápidos, intuición, vivacidad.
- Sangre fría ante situaciones extremas.
- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina.
- Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad.
- Capacidad para trabajar en equipo, cooperación.
- Dinamismo, entusiasmo.

REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO.

Graduado universitario.

EXPERIENCIA.

Haberse desempeñado en cargos iguales por un periodo mínimo de un año comprobable.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS.

Manejo de recursos humanos. Realización de procedimientos de enfermería y cumplimiento de medicamentos.

ACTIVIDADES

ESPECÍFICOS.

Planificar, organizar, dirigir y evaluar el funcionamiento técnico administrativo de la unidad de enfermería.

Establecer estrategias de trabajo para el personal de enfermería.

Realización del plan de trabajo mensual de la clínica.

Reportar eventos relacionados a la disciplina del personal de enfermería.

Conducir y asesorar el trabajo del personal de enfermería.

Brindar asistencia técnica a través de reuniones planificadas con Junta Directiva para resolver problemas técnicos o administrativos.



GENERALES.

Revisar que los implementos y herramientas de trabajo estén completos.

Revisar el inventario de medicamento de uso intrahospitalario.

Supervisar el cumplimiento del protocolo de bienvenida a los usuarios de la clínica y su clasificación en el tipo de servicio que requiere.

Revisar la redacción y cuidado del expediente clínico.

Apoyar en la toma de inventario físico de medicamentos de uso hospitalario e insumos de forma periódica.

Asistir a eventos o reuniones encomendadas por el Gerente General.

Cumplir con otras funciones de su competencia que le sean asignadas por el Gerente General.

ATENCIÓN A PACIENTES EN LA APLICACIÓN DE SUEROS.

Supervisar el cumplimiento del protocolo en la aplicación de sueros.

Supervisar si enfermería conduce al paciente a la asistente administrativa.

ATENCIÓN A PACIENTES INGRESADOS.

Supervisar la aplicación adecuada del medicamento recetado.

Revisar la elaboración del ticket de medicamentos, expediente del paciente en la habitación y monitorear al paciente.

Supervisar la realización del protocolo de procedimientos de enfermería como curación, entre otros.

Revisar la entrega del expediente, hoja de control de signos vitales, ticket de medicamentos, anexo de dosis suministradas, resultados de laboratorios y demás documentación a la asistente administrativa.

PRINCIPALES

Monitoreo y supervisión del cuidado de enfermería.

RESULTADOS

Usuarios de los servicios de enfermería, satisfechos con la atención de calidad y calidez.

Uso eficiente de los recursos asignados.

Control de las actividades y recursos del área de enfermería.

OTROS ASPECTOS

Disponibilidad de desempeñar horarios rotativos.

Ser habitante de la zona o alrededores (deseable).



PUESTO: ENFERMERA/O

Puesto superior inmediato: Enfermería.

Puestos que supervisa: Ninguno.

Fecha: Julio 2019.

OBJETIVO Proporcionar atención integral de enfermería de forma directa a los pacientes con empatía, calidez y calidad para contribuir al restablecimiento de la salud de los usuarios.

APTITUDES

Y HABILIDADES

- Honestidad, integridad, respeto a las normas.
- Reflejos rápidos, intuición, vivacidad.
- Sangre fría ante situaciones extremas.
- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina.
- Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad.
- Capacidad para trabajar en equipo, cooperación.
- Dinamismo, entusiasmo.

REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO.

Graduado universitario.

EXPERIENCIA.

Haberse desempeñado en cargos iguales por un periodo mínimo de un año comprobable.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS.

Realización de procedimientos de enfermería y cumplimiento de medicamentos.

ACTIVIDADES

GENERALES.

Revisar que los implementos y herramientas de trabajo estén completos.

Revisar el inventario de medicamento de uso intrahospitalario.

Dar la bienvenida a los usuarios de la clínica y clasificar el tipo de servicio que requiere.

Tomar signos vitales y generales.

Ubicar el expediente del paciente o si es nuevo crear uno.

Posterior a la consulta médica, revisar las recetas médicas y cumplir el medicamento si es necesario y/o enviar el paciente a la farmacia de la clínica.



Dirigir al paciente con la asistente administrativa para el pago de los servicios.

Apoyar en el inventario físico de medicamentos de uso intrahospitalario y de insumos médicos de forma periódica.

Asistir a eventos o reuniones encomendadas por la jefatura inmediata.

Cumplir con otras funciones de su competencia que le sean asignadas por la jefatura Inmediata.

ATENCIÓN A PACIENTES PARA LA APLICACIÓN DE SUEROS.

Dirigir al paciente a la sala de aplicación de suero.

Aplicar el suero al paciente y explicarle en qué consiste el proceso, duración y de más intereses generales.

Monitorear al paciente cada 20 minutos hasta que la aplicación del suero haya finalizado.

Conducir al paciente para concluir con la visita informando a la asistente administrativa los medicamentos utilizados.

ATENCIÓN A PACIENTES INGRESADOS.

Posterior a la consulta médica, dirigir al paciente al área de hospitalización con las condiciones necesarias para tratarlo.

Aplicar el medicamento según indicación médica y anotarlos en el anexo de dosis aplicadas.

Colocar el ticket de medicamentos y expediente en la habitación del paciente.

Monitorear al paciente según indicación médica.

Tomar las muestras y remitirlas al laboratorio clínico para su respectivo análisis.

Actualizar el ticket de medicamento si es requerido por el doctor dependiendo de los resultados de laboratorio.

Efectuar procedimientos de enfermería como curación, entre otros.

Asistir al paciente en la alimentación si es requerido.

Asistir en la limpieza del paciente y baño diariamente.

Controlar la hora de salida del paciente.

Conducir al paciente para concluir el alta.

Entregar expediente, hoja de control de signos vitales, ticket de medicamentos, anexo de dosis suministradas, resultados de laboratorios y demás documentación a la asistente administrativa.

Colocar los desechos bio-infecciosos en los depósitos destinados para su posterior recolección por la empresa contratada.

Realizar inventario en cada turno, e informar a la jefatura inmediata sobre necesidades de material y equipo para el cuidado de los pacientes.



**PRINCIPALES
RESULTADOS**

Uso eficiente de los recursos asignados.

Usuarios satisfechos con la atención y calidad del servicio de enfermería recibido.

Calidad, calidez y empatía en la atención proporcionada al usuario que contribuya con la recuperación del paciente.

Control de las actividades y recursos del área de enfermería.

**OTROS
ASPECTOS**

Disponibilidad de desempeñar horarios rotativos.

Ser habitante de la zona o alrededores (deseable).

PUESTO: DOCTOR

Puesto superior inmediato: Gerente General.

Puestos que supervisa: Ninguno.

Fecha: Julio 2019.

OBJETIVO

Brindar atención preventiva, curativa y/o de rehabilitación oportuna con alto sentido de empatía, calidez humana y calidad a los pacientes procurando la conservación y/o recuperación de la salud y su respectivo ámbito de aplicación.

APTITUDES

Y HABILIDADES

- Honestidad, integridad, respeto a las normas.
- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina.
- Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad.
- Capacidad para trabajar en equipo, cooperación.
- Capacidad de observación.
- Reflejos rápidos, intuición, vivacidad.
- Sangre fría ante situaciones extremas.

**REQUISITOS
MÍNIMOS**

GRADO ACADÉMICO.

Graduado universitario.

EXPERIENCIA.

Haberse desempeñado en cargos iguales por un periodo mínimo de un dos comprobable.



CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Preparación académica amplia.

ACTIVIDADES

GENERALES.

Presentarse con el paciente.

Si es un paciente menor de edad, asegurarse que un adulto responsable esté presente o en su efecto, un personal de enfermería explicando amplia y claramente el procedimiento a seguir.

Realización del examen físico al paciente.

Diagnosticar y explicar el diagnóstico de forma clara.

Explicar el tratamiento a seguir.

Explicar los efectos secundarios de los medicamentos recetados.

Asegurarse que el paciente no tenga dudas sobre el proceso y crear un ambiente de confianza para que pueda realizar todas las preguntas que requiera.

Brindar educación en salud, consejería e información a pacientes y familiares

Verificar la aplicación de los medicamentos a los pacientes en observación.

Verificar los manejos de los medicamentos a los pacientes ingresados.

Programar próxima cita.

Realizar ronda cada 4 a 6 horas a pacientes ingresados, salvo aquellos casos que son urgentes, la ronda se realiza cada media hora hasta lograr la estabilización del paciente.

Autorizar el alta o retiro del paciente.

Indicar los tratamientos ambulatorios a los pacientes.

En caso de fallecimiento del paciente, dar la noticia a los familiares y realizar la carta de defunción.

En los casos de los/as empleados/as y estudiantes, realizar y autorizar la constancia médica.

Programar y realizar cirugías.

Realizar referencias pertinentes de pacientes.

Participar en la elaboración de documentos técnicos, manuales y otros, encomendados por el Gerente General.

Asistir a eventos o reuniones encomendadas por el Gerente General.

Cumplir con otras funciones de su competencia que le sean asignadas.



**PRINCIPALES
RESULTADOS**

Gestión y uso eficiente de los recursos asignados.

Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas que son atendidas en la clínica, a través de la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación brindando atención de calidad, calidez y ética profesional.

**OTROS
ASPECTOS**

Disponibilidad de desempeñar horarios rotativos.

Ser habitante de la zona o alrededores (deseable).

PUESTO: LABORATORIO CLÍNICO

Puesto superior inmediato: Gerente General.

Puestos que supervisa: Laboratoristas.

Fecha: Julio 2019.

OBJETIVO

Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar los procesos técnico-administrativos de las diferentes áreas de laboratorio clínico, verificando la aplicación de normas, protocolos y procedimientos en la realización de las diferentes pruebas, que permitan contribuir en la calidad de los servicios brindados, a fin de garantizar resultados confiables para el diagnóstico y tratamiento de los pacientes.

APTITUDES

Y HABILIDADES

- Honestidad, integridad, respeto a las normas.
- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina.
- Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad.
- Capacidad para trabajar en equipo, cooperación.
- Capacidad de observación.
- Discrecionalidad.

**REQUISITOS
MÍNIMOS**

GRADO ACADÉMICO.

Graduado universitario.

EXPERIENCIA.

Haberse desempeñado en cargos iguales por un periodo mínimo de dos años comprobable.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS.

Manejo adecuado de equipo de laboratorio automatizado.



ACTIVIDADES

ESPECÍFICOS.

Brindar asistencia técnica a través de reuniones planificadas con Junta Directiva para resolver problemas técnicos o administrativos.

Elaborar documentos regulatorios relacionados con procesos de laboratorio que contribuyan a la calidad y bioseguridad.

Supervisar el protocolo de bioseguridad.

Gestionar la compra de reactivos, materiales y equipos de laboratorio.

Realizar el plan de trabajo mensual.

Elaborar y presentar informes al Gerente General para la adecuada toma de decisiones.

Asistir a reuniones para recibir lineamientos, rendir informes y coordinar diferentes actividades con el fin de llevar a cabo todas las funciones del área.

GENERALES.

Supervisar la recepción y/o toma de muestras según sea el caso.

Supervisar que la muestra esté debidamente rotulada y verificar la anotación en el libro auxiliar de exámenes realizados.

Supervisar que el equipo de trabajo utilice adecuadamente sus implementos como: gabacha, mascarilla y lentes al momento de procesar la muestra.

Revisar la elaboración del reporte de la muestra y el resultado.

Verificar la anotación de los exámenes diarios en el cuadro estadístico.

Participar en la elaboración documentos técnicos, manuales y otros, encomendados por el Gerente General.

Asistir a eventos o reuniones.

Cumplir con otras funciones de su competencia que le sean asignadas.

PRINCIPALES RESULTADOS

Contar con resultados de análisis de referencia para la confirmación diagnóstica de enfermedades sujetas a la vigilancia epidemiológica y su control de calidad.

Velar por la privacidad e integridad de los resultados de análisis del laboratorio.

Análisis de todas las muestras que se reciben y que han sido programadas en el tiempo y forma requerida.

Gestión y administración eficiente de los recursos.

OTROS ASPECTOS

Disponibilidad de desempeñar horarios rotativos.

Ser habitante de la zona o alrededores (deseable).



PUESTO: LABORATORISTA

Puesto superior inmediato: Laboratorio Clínico.

Puestos que supervisa: Ninguno.

Fecha: Julio 2019.

OBJETIVO Realizar actividades de orden técnico relacionado a la toma y análisis de muestras, cumpliendo con las normas de bioseguridad para contribuir con el diagnóstico y tratamiento médico de los pacientes.

APTITUDES

Y HABILIDADES

- Honestidad, integridad, respeto a las normas.
- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina.
- Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad.
- Capacidad para trabajar en equipo, cooperación.
- Capacidad de observación.
- Discrecionalidad.

REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO.

Graduado universitario.

EXPERIENCIA.

Haberse desempeñado en cargos iguales por un periodo mínimo de dos años comprobable.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS.

Manejo adecuado de equipo de laboratorio automatizado.

ACTIVIDADES

GENERALES.

Entrega de recipientes recolectores de muestras a los pacientes o personal de enfermería dependiendo de las instrucciones del médico tratante.

Recepción y/o toma de muestras según sea el caso.

En el caso de extraer muestra del paciente debe presentarse, explicarle el proceso, asegurarse que el paciente cumpla con los requisitos del examen (horas de ayuno, etc.) y notificarle al paciente la hora en la que puede retirar sus resultados.

Posterior a la extracción o recepción de muestras, rotularla con el nombre del paciente, código del examen a realizar y anotarlo en el libro auxiliar de exámenes realizados.

Usar siempre sus implementos gabacha, mascarilla y lentes al momento de procesar la muestra.



Elaborar el reporte de la muestra y sus resultados.

Entregar los resultados al asistente administrativo para que pueda entregarlos al paciente o en el caso de una internación entregar los resultados a enfermería.

Lavar y desinfectar los materiales utilizados inmediatamente después de cada muestra procesada.

Cada 24 horas depositar los desechos bio-infecciosos en la caja rotulada con el mismo nombre.

Anotar los exámenes diarios en el cuadro estadístico.

Referir algunos exámenes que no se realizan en la clínica.

Reportar diariamente la cantidad de reactivos, materiales y boletas que queda en el inventario al Jefe del Laboratorio Clínico.

Participar en la elaboración documentos técnicos, manuales y otros, encomendados por la Jefatura.

Asistir a eventos o reuniones encomendadas por la jefatura inmediata.

Cumplir con otras funciones de su competencia que le sean asignadas por la jefatura Inmediata.

PRINCIPALES RESULTADOS

Velar por la privacidad e integridad de los resultados de análisis del laboratorio.

Análisis de todas las muestras que se reciben y que han sido programadas en el tiempo y forma requerida.

OTROS ASPECTOS

Disponibilidad de desempeñar horarios rotativos.

Ser habitante de la zona o alrededores (deseable).



PUESTO: FARMACIA

Puesto superior inmediato: Gerente General.

Puestos que supervisa: Dependiente de Farmacia.

Fecha: Julio 2019.

OBJETIVO

Planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades del servicio de farmacia asegurando el manejo, control y despacho de medicamentos. Llevar registros mecanizados y manuales de los medicamentos despachados, facilitando el control de los mismos y evitando desabastecimientos.

APTITUDES

Y HABILIDADES

- Honestidad, integridad, respeto a las normas.
- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina.
- Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad.
- Capacidad para trabajar en equipo, cooperación.
- Capacidad numérica.

REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO.

Licenciada/o en Química y Farmacia.

EXPERIENCIA.

Haberse desempeñado en cargos iguales por un periodo mínimo de un año comprobable.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS.

Conocimientos de sistema de inventarios.

Regulación de medicamentos e insumos.

ACTIVIDADES

GENERALES.

Cotizar precios de los medicamentos.

Supervisar el trabajo de los dependientes de farmacia.

Revisar fechas de caducidad de los medicamentos.

Presentar informe de ofertas de medicamentos al Gerente General.

Establecer agenda de trabajo mensual.

Coordinar con las casas comerciales o farmacéuticas.

Evaluar el sistema de seguridad de los medicamentos.



-
- Evaluar el sistema de facturación.
 - Evaluar que los estantes de las medicinas, no estén vacíos.
 - Recibir la compra de medicamentos conforme a la factura.
 - Asistir a reuniones o eventos con el Gerente General y presentar informe mensual.
 - Cumplir con otras funciones de su competencia que le sean asignadas por el Gerente General.
 - Asistir a eventos o reuniones encomendadas por la jefatura inmediata.

PRINCIPALES RESULTADOS

- Asesorar técnicamente al personal bajo su responsabilidad atendiendo dudas técnicas y administrativas, para concientizarlos sobre la importancia de brindar atención de salud con calidad y calidez a los usuarios.
- Verificar la recepción, almacenamiento y distribución de los medicamentos verificando buenas prácticas de almacenamiento para evitar su deterioro.
- Verificar existencia de medicamentos próximos a vencer para dispensarlos y evitar pérdidas económicas a la institución.
- Velar por que las condiciones ambientales sean adecuadas para conservar la calidad de los medicamentos e insumos.
- Despacho de medicamentos eficiente y oportuno a pacientes de consultas externas e ingresadas.
- Gestión y administración eficiente de los recursos.

OTROS ASPECTOS

- Disponibilidad de desempeñar horarios rotativos.
 - Ser habitante de la zona o alrededores (deseable).
-



PUESTO: DEPENDIENTE DE FARMACIA

Puesto superior inmediato: Farmacia.

Puestos que supervisa: Ninguno.

Fecha: Julio 2019.

OBJETIVO Realizar la recepción, control y despacho de medicamentos, evitando desabastecimiento.

APTITUDES

- Honestidad, integridad, respeto a las normas.
- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina.

Y HABILIDADES

- Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad.
- Capacidad para trabajar en equipo, cooperación.
- Capacidad numérica.

REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO.

Graduado universitario.

EXPERIENCIA.

Haberse desempeñado en cargos iguales por un periodo mínimo de un año comprobable.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS.

Conocimientos básicos acerca de los medicamentos.

ACTIVIDADES

GENERALES.

Recibir los medicamentos del proveedor.

Ingresar los medicamentos a bodega y anotarlo en el auxiliar de inventario.

Recibir las recetas y/o requisiciones de medicamentos de los pacientes.

Entrega de medicamentos a las enfermeras, asistente administrativo o personal médico en caso de pacientes ingresados en la clínica, con el respectivo formulario de despacho.

Verificar la fecha de caducidad de los medicamentos antes de ser despachados, para brindarle seguridad al paciente que los consume.

Notificar a Farmacia la gestión de compra de medicamentos.

Controlar y mantener en buen estado los medicamentos para que éstos no se deterioren por manejo inadecuado.



Clínica San Martín de Porres

Manual de Funciones.

V1 2019

Dirigir el inventario físico mensual.

Digitar en los diferentes programas o sistemas informáticos de inventario, las recetas o requisiciones de medicamentos despachados.

Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.

Cumplir con otras funciones de su competencia que le sean asignadas por la jefatura inmediata.

Asistir a eventos o reuniones encomendadas por la jefatura inmediata.

PRINCIPALES RESULTADOS

Despacho de medicamentos eficiente y oportuno a pacientes de consultas externas e ingresados.

Control eficiente y eficaz de recepción, manejo, resguardo y control de los medicamentos.

OTROS ASPECTOS

Disponibilidad de desempeñar horarios rotativos.

Ser habitante de la zona o aledaños (deseable).

ANEXO VIII
FORMULARIO DE
MODIFICACIÓN DE
ACTIVIDADES.



Solicitante: _____

Área: _____

Puesto a Modificar: _____

Fecha: _____

Acción: ADICIÓN MODIFICACIÓN ELIMINACIÓN

Comentarios: _____

Firma solicitante: _____

Objetivo: Evaluar las razones de adiciones, modificaciones o eliminaciones de actividades al puesto de trabajo seleccionado.

Indicaciones:

- Completar todos los campos del formulario.
- Si requiere más espacio para justificar su solicitud colocar leyenda VER Anexo y adjuntar una hoja adicional.
- El espacio para observaciones es de uso exclusivo para Junta Directiva, se detallaran entre otras cosas la fecha de vigencia de los cambios si fueran aceptados.

ACTIVIDAD	JUSTIFICACIÓN

Nombre y firma autorización de Junta Directiva:

Observaciones:

ANEXO IX
MANUAL DE BIENVENIDA.



> MANUAL DE BIENVENIDA

> CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES

Objetivo

Dar a conocer información importante de la clínica, su identidad, funcionamiento, servicios ofertados; historia, organización, como orientación para los nuevos empleados.

VI. 2019

4° CALLE ORIENTE, BARRIO SAN MARTÍN DE PORRES,
ANTIGUO LOCAL EX-COLEGIO GUADALUPANO. CARA SUCIA,
SAN FRANCISCO MENÉNDEZ, AHUACHAPÁN.

CONTENIDO.

Carta de Bienvenida	1
Misión, Visión, Valores y Objetivos	2
Nuestros Valores	3
Logo de clínica San Martín de Porres	4
Ubicación Geográfica	4
Recursos	4
Nuestra Familia	5
Directorio	6
Organigrama	7
Nuestros Servicios	9
Uso de los Bienes	11
Deberes y Derechos de los Trabajadores	12
Prestaciones	13
Incentivos	14
Información General	16
Tu primer día de trabajo	17

Elaborado Por

Revisado Por

Autorizado Por

BIENVENID@S.

ALA FAMILIA CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES.

En la clínica San Martín de Porres estamos comprometidos con la comunidad ofreciendo servicios de salud accesibles con alto sentido de empatía, calidez humana y calidad a los pacientes. Esto es posible solo si contamos con el mejor personal y usted lo es.

Agradecemos tu apoyo a nuestra causa, valoramos tu esfuerzo y lealtad. Lograr los objetivos y metas es un trabajo en equipo, nuestro talento humano es el factor más importante para distinguirnos de otras clínicas. Esperamos contribuir con tu crecimiento personal y profesional, creceremos juntos.

Creemos en ti, gracias por confiar en nosotros y formar parte de nuestra familia.

Muchos éxitos en el cargo a desempeñar,

Atte. Junta Directiva



CLÍNICA DE EMERGENCIAS MÉDICAS SAN MARTÍN DE PORRES.

YOTE CUROY DIOSTE SANA.



MISIÓN

Somos un centro de salud de alta complejidad, con altos estándares de servicios, tecnología y personal clínico, al alcance de toda la comunidad y preocupados por ella y su bienestar.



VISIÓN

Ser una clínica reconocida por su excelente servicio y comprometida con la salud.



VALORES

- Responsabilidad
- Respeto y Tolerancia
- Compromiso
- Ética e integridad
- Confianza



OBJETIVOS

- Servir plenamente a nuestros pacientes.
- Mantener la Infraestructura e instalaciones adecuadas.
- Asegurar la calidad en nuestros servicios médicos, laboratorio y enfermería.

NUESTROS VALORES.

R

RESPONSABILIDAD:

Reconocer el resultado como producto de nuestras acciones.

R

RESPETO Y TOLERANCIA:

La base para convivir en sociedad.

C

COMPROMISO:

Ir más allá de cumplir una obligación, es colocar nuestras capacidades para triunfar en las actividades.

E

ÉTICA E INTEGRIDAD:

Trabajar con rectitud, probidad, con los valores, principios y políticas establecidas.

C

CONFIANZA:

Actuar en coherencia con nuestros valores respondiendo con lealtad frente a todos los compromisos acordados.

24/7

La clínica San Martín de Porres, brinda sus servicios las 24 horas del día y los 7 días de la

Tel: (503) 2414-3033

Facebook: Clínica San Martín de Porres.

LOGO DE CLÍNICA SAN MARTÍN DE PORRES



NUESTRA DIRECCIÓN

4° calle oriente, Barrio San Martín de Porres, antiguo local ex-colegio Guadalupano. Cara Sucia, municipio de San Francisco Menéndez, Departamento de



RECURSOS QUE DISPONE LA CLÍNICA

Humanos: Está conformada por asistente administrativos, doctores, enfermeros/as, laboratoristas, dependiente de

Materiales: Electrocauterio y equipo instrumental para pequeñas cirugías, bomba de infusión continua, equipo de toma de citología, dilatadores vesicales para colocar sondas, electrocardiógrafo, estetoscopios, nebulizadores, tensiómetros para adulto y pediátrico. De igual manera, los insumos, medicamentos. entre otros.

NUESTRA FAMILIA.



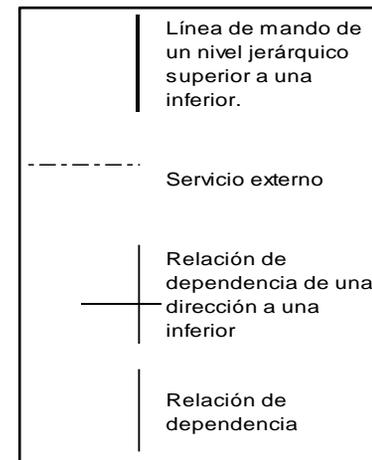
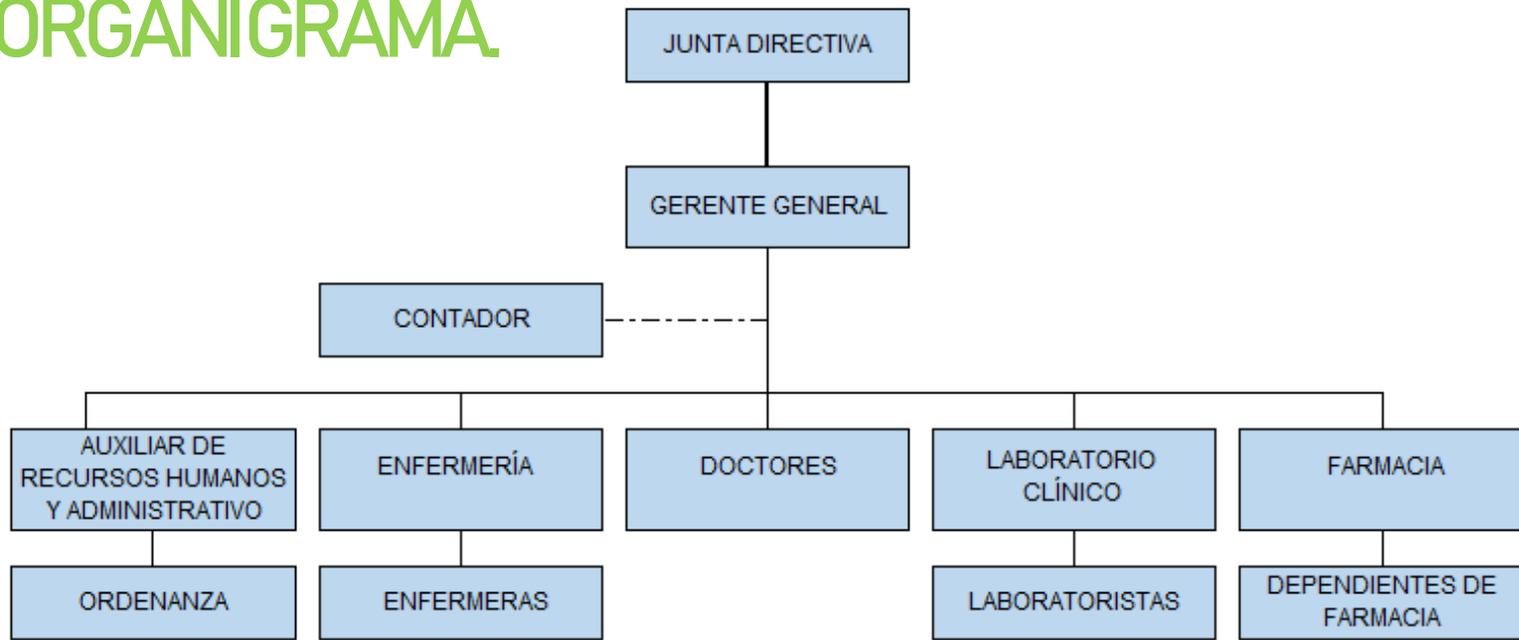
La clínica San Martín de Porres inició sus labores el 1 de marzo de 2016 a raíz de una observación por el socio fundador y el segundo accionista, quienes trabajaban en la Unidad de Salud de Cara Sucia. Los pacientes llegaban a la Unidad de Salud y muchos ameritaban que se les refiriera con un ingreso, estadía en un hospital, para ser atendidos por la gravedad de su situación. Fue como vieron la oportunidad de emprender con la clínica privada y el afán de cubrir la necesidad de la población del Cantón Cara Sucia y sus alrededores en brindarles servicios médicos de calidad y accesibles. Reconociendo lo más importante: YOTE CUROY DIOSTE SANA.

Nuestro recurso humano está conformado por el personal médico, enfermería, laboratorio clínico, farmacia, personal administrativo y de apoyo

DIRECTORIO.

Nº	NOMBRE	PUESTO QUE DESEMPEÑA
1	Dr. José Miguel Rodríguez	Doctor
2	Dr. Jaime Escobar Moza	Doctor
3	Dr. Yuri Alejandro López	Doctor
4	Dr. Juan Rodríguez Coreas	Doctor
5	Edith Maritza Martínez	Enfermera
6	Sonia Elizabeth Ramos	Enfermera
7	Tecnólogo Carlos Alberto Romero	Enfermero
8	Sonia Elizabeth Madrid	Enfermera
9	Yohanna Lisseth Marroquín	Enfermera
10	Tatiana Figueroa	Enfermera
11	Flor Idalia Velásquez	Ordenanza
12	Sandra Beltrán	Ordenanza
13	Ángel Giovanni Guzmán	Ordenanza
14	Lic. Roberto Carlos Rodríguez	Laboratorista
15	Licda. Carol Surio de Ganuza	Laboratorista
16	Licda. Katherine Guevara	Laboratorista
17	Alexander Benítez Luna	Dependiente de Farmacia

ORGANIGRAMA



DESCRIPCIÓN

Junta Directiva: Integrada por el conjunto de socios de la empresa, se reúnen mensualmente para analizar los resultados, aprobar proyectos, control de gastos, aperturas de nuevas plazas y demás cuestiones fundamentales que afecten el desarrollo de la empresa.

Gerente General: Es el encargado de gestionar el recurso humano, controlar las actividades diarias en la clínica, las jefaturas y el cuerpo de doctores, tiene la facultad de la toma de decisiones para asuntos que no comprometan la imagen de la empresa o sus finanzas.

Contador: Encargado de llevar el control de ingresos y erogaciones de efectivo de la clínica.

Auxiliar de Recursos Humanos y Administrativo: Realizar funciones de apoyo al Gerente General, en gestión, control administrativo y de recursos humanos, pago de planillas, caja, control de archivo y participando en la elaboración de planes, reportes financieros enfocados al cumplimiento de las metas y objetivos de la administración.

Ordenanzas: Realizar actividades de limpieza, procurando el orden y la buena presentación de las instalaciones de la clínica, recibiendo en un ambiente agradable a los pacientes, empleados y público en general.

Enfermería: Supervisar los procesos técnicos y administrativos desarrollados en el área de enfermería, enfocado a la mejora de los cuidados a los pacientes, asegurando la calidad del servicio, haciendo uso eficiente de los recursos asignados.

Enfermeros/as: Proporcionar atención integral de forma directa a los pacientes con empatía, calidez y calidad para contribuir al restablecimiento de la salud de los usuarios.

Doctores: Brindar atención preventiva, curativa y/o de rehabilitación oportuna con alto sentido de empatía, calidez humana y calidad a los pacientes.

Laboratorio Clínico: Planificar, organizar y supervisar los procesos técnico-administrativos en el área del laboratorio clínico; verificando la aplicación de normas, protocolos y procedimientos en la realización de las diferentes pruebas médicas.

Laboratoristas: Realizar actividades de orden técnico relacionado a la toma y análisis de muestras cumpliendo con las normas de bioseguridad para contribuir con el diagnóstico y tratamiento médico de los pacientes.

Farmacia: Planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades del servicio de farmacia asegurando el manejo, control y despacho de medicamentos. Llevar registros mecanizados y manuales de los medicamentos despachados, facilitando el control de los mismos y evitando desabastecimientos.

Dependiente de Farmacia: Realizar la recepción, control y despacho de medicamentos, evitando desabastecimiento.

NUESTROS SERVICIOS.

SERVICIOS

Clínica

Consulta médica

Aplicación de inyección (con

Aplicación de Inyección (sin

Nebulización

Aplicación de Suero

Citología

Sutura

Pequeñas cirugías

Hospitalización



Laboratorio Clínico	Jornadas Médicas
General de Orina	Jornada visual con exámenes de vista gratis
General de Heces	
Hemograma	Consultas gratuitas de abdomen completo
Glucosa	
Tolerancia a la glucosa	Toma de ultrasonografía abdominales
Colesterol	
Triglicéridos	Consultas gratuitas de vesícula
Ácido Úrico	
Creatinina	Consultas gratuitas de intestino
Nitrógeno Ureico	Consultas gratuitas de próstata
Transaminasas (TGO y TGP)	Consultas gratuitas de riñón
HDL y LDL	Toma de citología
Sangre oculta en heces	
T ₃ , T ₄ y TSH	
Hemocultivo	
Urocultivo	
Cultivo de Hongos	
Cultivo Faríngeo	
Pruebas de embarazo en sangre	
Pruebas de embarazo en orina	

USO DE LOS BIENES.

Computadora.



El equipo de cómputo de la clínica, son para uso eminentemente laboral. La clínica podrá suspender el uso del equipo o programas informáticos a los empleados que realicen un uso indebido de los mismos o provoque distracción continua en el trabajo.

Teléfono.



Es una herramienta importante para la clínica, Debe utilizarse con moderación y cuando haga usos de él, no permita que su conversación distraiga a los/as compañeros/as.

Internet.



Puede ser utilizado por todo el personal, en casos de distracciones, se realizará un llamado de atención debido al descuido en la atención al paciente.

Equipo Médico.



Es único y exclusivo para uso hospitalario. Su cuidado queda a responsabilidad del personal médico y paramédico, Una vez utilizado, limpiarlo y guardarlo en el área asignada.

Televisor.



El uso puede ser por todo el personal y pacientes de la clínica, procurando una programación adecuada en general.

Aire acondicionado.



Uso exclusivo para los pacientes ingresados en la clínica

DEBERES Y DERECHOS.



La clínica San Martín de Porres trabaja día a día para fomentar y mantener relaciones individuales y colectivas positivas. Para contribuir a la mediación y control se facilita a cada empleado un marco de referencia denominado Reglamento Interno de Trabajo (RIT) que especifica los principios empresariales y normas mínimas de comportamiento básicas de carácter no negociables.

La elaboración del RIT, es con base a la Constitución de la República, Código de Trabajo, reglamentos y costumbre de la clínica, asegurando la igualdad y equidad de género.

Los empleados deben solicitar asesoramiento en el caso de tener alguna duda acerca del plan de acción en alguna situación determinada, la responsabilidad absoluta de cada empleado es hacer bien su trabajo.

PRESTACIONES.

- ✓ De ley. (Cotización de A.F.P., I.S.S.S. e INSAFORP).
- ✓ Días de asueto.

Los trabajadores y trabajadoras que de común acuerdo con el Instituto trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste. Los jefes serán los responsables de coordinar a sus equipos de trabajo para permitir que todos perciban ingresos provenientes de los días de asueto y puedan descansar en igual medida.

Es importante establecer que los días de asuetos por mandato de Ley son:

1º de enero.

Jueves, viernes y sábado de Semana Santa.

1º de mayo (Día del Trabajo).

10 de mayo (Día de la Madre).

17 de junio (Día del Padre).

6 de agosto (fiesta Divino Salvador del Mundo).

15 de septiembre (Independencia).

2 de noviembre (Día de Difuntos).

- ✓ Vacaciones

Cumplido doscientos días de trabajo el empleado puede solicitar gozar de sus quince días de vacaciones anuales las que deberán ser programadas considerando la operación de la clínica para no afectar a los demás empleados y evitar saturación de trabajo.

Cuando un trabajador no pudiere hacer uso de las vacaciones en los periodos autorizados, por necesidades del servicio, disfrutará de ellas durante los quince días siguientes a la fecha en que haya desaparecido la causa que impidiera el disfrute de las mismas

INCENTIVOS.

Para reconocer el desempeño en niveles de excelencia, se diseñaron una cadena de incentivos, orientados de forma individual y grupal.



Individual.

Empleado del mes: Se le reconocerá la labor realizada por medio un diploma de reconocimiento y se le hará saber el por qué está denominado como el empleado del mes.

Reconocimiento público a la labor meritoria: Hacer referencia a la publicación en los diferentes medios de comunicación internos, con el propósito de dar a conocer al mejor empleado que alcanzó niveles de excelencia.

Uniformes: Se hará entrega de uniformes para el desarrollo de sus actividades.

Estadía en la clínica: Para los empleados con turnos de 24 horas consecutivas y superiores a esta, se les permite que sean acompañados de su núcleo familiar como lo son esposo/a e hijos/as en días festivos, pueden alojarse en las áreas de descanso individual; pueden hacer uso de la cocina interna con los implementos que en ellos se contengan (azúcar, café, gas propano, entre otros).

Reuniones oficiales con el personal de la clínica: Se brinda transporte al personal que no esté en su horario de trabajo, facilitándole el retornar a su hogar.

Carnet: Todo empleado deberá estar provisto de un Carnet de Identificación o gafete, identificándose como miembro de la clínica San Martín de Porres. La identificación, debe llevarse en un lugar visible a la altura del pecho.

Grupal.

Capacitación: Implementación de política de apoyo económico al personal médico, e incentivar a todo el recurso humano a la asistencia de talleres, capacitaciones, jornadas y charlas de INSAFORP, MINSAL, CSSP y Colegio Médico de El Salvador.

Bonificación: Cada año, cada empleado recibirá un bono por \$50.00 en el mes de diciembre, excepto, aquel trabajador/a que no tenga un mínimo de tres meses laborando en la clínica.

Canasta básica: Cada mes, los/as trabajadores/as recibirán una libra de arroz, una libra de azúcar, una libra de frijoles y una botella de aceite.

Consulta médica gratuita: El empleado, podrá pasar consulta más su núcleo familiar.

Medicinas, exámenes de laboratorio y servicios médicos al costo: En caso de emergencia, el empleado puede hacer uso de este beneficio.

Salida grupal en familia en el cumpleaños de la clínica: La celebración tendrá la asistencia del personal más su núcleo familiar, la clínica aportará un 50% del costo del viaje y el empleado/a el resto. No es obligación asistir.

Actividades Sociales.

Durante toda la jornada anual, se realizan algunas actividades extracurriculares, entre ellas están: Día de la madre, día de la secretaria, del padre, del ordenanza, cumpleaños, entre otras; las acciones están encaminadas a generar motivación en los empleados y lograr obtener un sentido de involucramiento por parte ellos, mejorando las relaciones interpersonales.



INFORMACIÓN GENERAL

CAPACITACIONES.

Como incentivo para ayudar a los empleados con su desarrollo profesional la clínica cuenta con programas de capacitación en el cual se establece una serie de cursos de capacitación, de acuerdo a la detección de necesidades internas.

Es importante que acudas a cada uno de los cursos que seas invitado, debiendo cumplir al 100% el tiempo programado, con asistencia puntal y participación.

Tendrás oportunidad de recibir gratuitamente entrenamiento y con ello, crecer en conocimientos, habilidades y como trabajador y ser humano.

LO QUE SE ESPERA DEL EMPLEADO.

- ✓ Actitud positiva: buscar las mejores cualidades en quienes trabajan con usted, enfrentar las dificultades con un espíritu dispuesto y buscar formas de completar aun las tareas más tediosas sin quejarse.
- ✓ Confiabilidad: lograr que sus jefes y colegas cuenten con usted para cumplir con los deberes relacionados a su puesto de trabajo.
- ✓ Aprendizaje continuo: Pedir consejos de su equipo de trabajo y de su jefe sobre lo que debe aprender con el fin de progresar.
- ✓ Iniciativa: ir más allá de sus acciones específicas, en lugar de realizar las cosas de la forma en que siempre se han realizado, presente ideas nuevas e intente persuadirlo para que se invierta en el cambio propuesto.

Puntualidad: incluye la llegada oportuna a su estación de trabajo, es importante para los cargos en los que se realizan relevos de turnos y evitar retrasar a sus compañeros.

Muestra compromiso hacia la compañía: El hecho de mostrarse comprometido a trabajar en pro de satisfacer las necesidades de la empresa, y también buscar la manera de alcanzar los objetivos de la misma, es una cualidad que el empleador valorará.

Capacidad de adaptación: adaptarse rápidamente a trabajar en todo tipo de situaciones. Aceptar con facilidad los cambios que puedan surgir en la clínica. La capacidad de adaptación permite que la persona crezca profesionalmente.

TU PRIMER DÍA DE TRABAJO.

En su primer día de trabajo, el jefe inmediato le dará la bienvenida a la familia de la clínica San Martín de Porres, le mostrará las instalaciones y el lugar de desarrollo de sus actividades, presentándole con sus compañeros de trabajo.

Se le hará entrega de la documentación siguiente:

-Manual de Bienvenida.

-Reglamento Interno de Trabajo.

-Manual de Funciones.

Será su responsabilidad leerlos y posteriormente realizar las respectivas interrogantes para serle aclaradas.

REFLEXIÓN.

Su esfuerzo es importante para la clínica. Siempre busquemos el diez.

ANEXO X

REGLAMENTO INTERNO DE
TRABAJO.



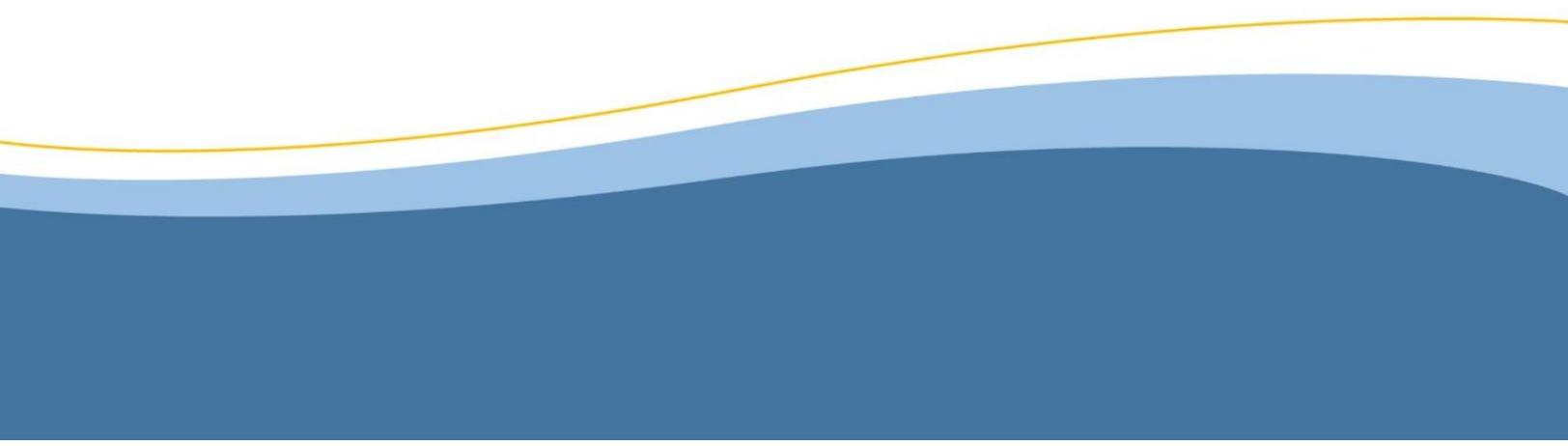
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Clínica San Martín de Porres

Reglas obligatorias de orden técnico y administrativo.
Necesarias y útiles para la buena marcha de la
organización.

En cumplimiento al Art. 302 del Código de Trabajo.

V1 2019



CONTENIDO.

CAPÍTULO I.

- DISPOSICIONES GENERALES.

CAPÍTULO II.

- REQUISITOS DE INGRESO.

CAPÍTULO III.

- DE LA JORNADA DE TRABAJO Y REMUNERACIONES.

CAPÍTULO IV.

- REMUNERACIONES.

CAPÍTULO V.

- VACACIONES ANUALES.

CAPÍTULO VI.

- OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR.

CAPÍTULO VII.

- SANCIONES.

CAPÍTULO VIII.

- OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA EL EMPLEADOR.

CAPÍTULO IX.

- PROTECCIÓN DE LA PERSONA ADOLESCENTE TRABAJADORA.

CAPÍTULO X

- PROTECCIÓN A LA MATERNIDAD.

CAPÍTULO XI.

- DISPOSICIONES FINALES.

Elaborado Por

Revisado Por

Autorizado Por

CAPÍTULO I.

DISPOSICIONES GENERALES.

Art. 1 El presente reglamento interno describe el conjunto de normas que regulan las relaciones laborales entre la clínica San Martín de Porres, en adelante “clínica” y sus trabajadores/as, estableciendo las condiciones generales de trabajo, derechos, obligaciones y prohibiciones bajo las cuales deben de regirse el accionar de los colaboradores/as en el desempeño de sus labores, permanencia y desempeño.

Art. 2 Este reglamento es supletorio a cada contrato de trabajo y es obligación su fiel cumplimiento para ambas partes.

Art. 3 Desde la suscripción del contrato de trabajo no se puede alegar desconocimiento de este reglamento, la clínica proporcionará por escrito a cada empleado una copia del mismo.

CAPÍTULO II.

REQUISITOS DE INGRESO.

Art. 4 La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la clínica, es de exclusiva potestad del Gerente General.

Como parte del proceso de selección, la empresa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas y prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus aptitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

Art. 5 Toda persona interesada en ingresar como trabajador/a de la clínica, deberá acreditar los siguientes requisitos;

- a) Comprobada idoneidad, experiencia y/o competencias.
- b) Poseer, cuando corresponda, y acreditar mediante los correspondientes certificados o títulos, los estudios que sean necesarios para desempeñar un determinado cargo. La clínica se reserva el derecho a declarar desierto los concursos en que los postulantes no satisfagan los requisitos y perfil del cargo.

Art. 6. Todo trabajador, al ingresar a la clínica, deberá presentar los antecedentes y documentos que se indican:

- a) Certificado de afiliación previsional de AFP;
- b) Copia de su Documento Único de Identidad vigente y;
- c) Cualquier otro antecedente que la clínica estime necesario, según su propia calificación, para poder celebrar el contrato de trabajo. La comprobación posterior de que los documentos presentados para ingresar a la clínica son falsos o adulterados, será causal suficiente e inmediata de terminación del contrato de trabajo, de conformidad al Art.50 N°1 del Código del Trabajo,

CAPÍTULO III.

DE LA JORNADA DE TRABAJO Y REMUNERACIONES.

Art. 7 El horario específico para cada empleado constará en cada contrato de trabajo en el cual se detallará horario de entrada, salida y pausas para el almuerzo.

Art. 8 La clínica fijará originalmente el horario de trabajo, alguna modificación posterior tendrán que hacerlas de acuerdo con los trabajadores.

Art. 9 El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, la clínica, debido a la naturaleza de sus servicios, dispondrá el día de descanso que le corresponda a cada trabajador el cual será notificado con anticipación.

Art. 10 Los trabajadores tienen la obligación personal de registrar su asistencia utilizando los sistemas de control que sean implementados por la clínica, marcando el inicio y la finalización de su jornada de trabajo.

Si por fuerza mayor u otra causa, el trabajador no puede registrar su asistencia, deberá justificar los motivos por escrito ante su Jefe Inmediato y dar a conocer a la persona encargada de dicho control.

Art. 11 Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador no pueda presentarse a laborar, en forma obligatoria e inmediata, deberá comunicar a su Jefe Inmediato el motivo de su ausencia. Superada la causa de su ausencia, deberá presentar los justificativos que correspondan.

Art. 12 No se entenderá por trabajos extraordinarios los que se realicen para:

- a) Recuperar horas de trabajo por permisos, descansos o interrupciones no establecidos en el Código de Trabajo.

Art. 13 Se concederá permisos para que el trabajador atienda asuntos emergentes y de fuerza mayor, hasta por tres horas máximo durante la jornada de trabajo, en el periodo de un mes, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esa semana; y, en el evento de no hacerlo, descontará el tiempo no laborado.

CAPÍTULO IV.

REMUNERACIONES.

Art. 14 En la clínica se dará cumplimiento al principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres que presten un mismo trabajo.

No son arbitrarias las diferencias en las remuneraciones que se funden, entre otras razones, en las capacidades, calificaciones, idoneidad, responsabilidad o productividad del trabajador.

Art.15 La remuneración de los trabajadores/as de la clínica, será aquella que en cada caso particular se estipule en el respectivo contrato de trabajo o la que eventualmente pudiera pactarse en otra convención autorizada por la ley. En caso alguno, su monto mensual podrá ser inferior al ingreso mínimo vigente, salvo las excepciones legales.

Art.16 Las remuneraciones pagadas a los trabajadores/as se liquidaran y pagaran semanalmente en efectivo, cheque o transferencia bancaria en moneda de curso legal.

Art. 17 La clínica deberá llevar el control de las planillas pagadas o recibos de pago en que consten los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada trabajador/a y en ellos deberá constar la firma del trabajador y del encargado de dicho control.

CAPÍTULO V.

VACACIONES ANUALES.

Art. 18 Después de un año de trabajo continuo los trabajadores/as tendrán derecho al goce de un período de vacaciones cuya duración será de 15 días calendario, remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 19 Tomando en consideración la demanda de los servicios, la clínica fijará la época y forma en que el trabajador/a deberá gozar de sus vacaciones y notificarlo con anticipación.

CAPÍTULO VI.

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR.

Art. 20 Son obligaciones de los trabajadores/as:

- a) Cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato convenido, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las caracterizaciones de cada proceso.
- b) Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores.
- c) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- d) Guardar rigurosa reserva de los secretos de la empresa.
- e) Observar buena conducta en el lugar de trabajo.
- f) No hacer uso del teléfono celular en horas laborales para asuntos personales, salvo que se trate de emergencias familiares.
- g) Asistir a todas las reuniones de carácter obligatorio para todo el personal.
- h) Mantener las luces encendidas y la puerta principal cerrada abriendo la hoja para transmitir al público en general que está abierto las 24 horas.
- i) Realizar siempre las anotaciones pertinentes en los libros auxiliares de control.

Art. 21 Serán prohibiciones para el trabajador/a y el incumplimiento de las mismas, consideradas faltas graves las siguientes:

- a) Marcar asistencia en el control o sistema que se lleve, que no sea la propia o hacerse marcar la suya por un tercero.
- b) Faltar al trabajo o ausentarse dentro de la jornada laboral sin el permiso correspondiente.
- c) Atrasarse continua y reiteradamente en la hora de llegada a su puesto de trabajo.
- d) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de alguna droga.
- e) Realizar actividades de comercio dentro de las instalaciones de la clínica.
- f) Sacar o pretender sacar sin autorización competente por escrito, fuera de los recintos de la clínica, materiales de trabajo, herramientas, utensilios o mercaderías de propiedad de ella, sin perjuicio que ello derive en otro tipo de delito.
- g) Portar armas en horas y lugares de trabajo.
- h) Causar intencionalmente o actuando con negligencia culpable, daños a los equipos, instalaciones, mercaderías, etc., que se encuentren en el lugar de trabajo, o que hayan sido asignados a su cuidado, sea o no de propiedad de la clínica
- i) Adoptar cualquier actitud o conducta, verbal o escrita, que implique discriminar a cualquier miembro de la comunidad por razón de su sexo, situación civil, color, raza, credo, nacionalidad u otro factor de diferenciación.
- j) Permanecer innecesariamente dentro del recinto de la misma, una vez terminada su jornada diaria de labor, como también distraer al personal que continúa en trabajo.
- k) Realizar dentro del recinto de la clínica, conductas que desde un punto de vista material, sean o puedan ser constitutivas de ultraje a las buenas costumbres.

CAPÍTULO VII.

SANCIONES.

Art. 22 La infracción a las normas del presente Reglamento y a las obligaciones derivadas del contrato individual de trabajo, da derecho a la clínica a sancionar al trabajador/a que hubiera incurrido en ellas. Las sanciones previstas en este Reglamento serán:

1- Amonestación Verbal: Amonestación privada que se hace personalmente al afectado, por parte de su superior jerárquico.

2- Amonestación Escrita con copia a la carpeta personal: Consiste en una reprensión formal que hace al trabajador/a afectado/a su superior jerárquico, dejándose constancia en la carpeta de Antecedentes Personales y, eventualmente, en la Inspección del Trabajo si procediera.

3- Suspensión sin goce de salario por un día;

4- Suspensión sin goce de salario por más de un día y hasta treinta días, previa autorización y calificación de motivos del Director General de Inspección de Trabajo;

5- Terminación del Contrato de Trabajo, de acuerdo a las causales establecidas en el Art. 50 del Código del Trabajo.

La responsabilidad familiar no será de por sí una causa justificada para poner fin a la relación de trabajo. Artículo 8 del Convenio 156 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Art. 23 El acoso sexual es una conducta ilícita no acorde con la dignidad humana y contraria a la convivencia al interior de la clínica. Serán consideradas especialmente como conductas de acoso sexual las siguientes:

- a) Promesas, implícitas o expresas, a la víctima de un trato preferente y/o beneficioso, respecto de su situación actual o futura, a cambio de favores sexuales.
- b) Amenazas mediante las cuales se exija, en forma implícita o explícita, una conducta no deseada por la víctima que atente o agravie su dignidad.
- c) Uso de términos de naturaleza o connotación sexual (escritos o verbales), insinuaciones sexuales, proposiciones sexuales, gestos obscenos que resulten insoportables, hostiles, humillantes u ofensivos para la víctima.
- d) Acercamientos corporales, roces, tocamientos u otras conductas físicas de naturaleza sexual que resulten ofensivas y no deseadas por la víctima.
- e) Trato ofensivo u hostil por el rechazo de las conductas anteriormente mencionadas.

Art. 24 Los trabajadores están obligados a guardar la más absoluta reserva y confidencialidad sobre los asuntos e informaciones relativos a la marcha y desarrollo de la clínica que lleguen a su conocimiento.

CAPÍTULO VIII.

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA EL EMPLEADOR.

Art. 25 Reconocer una prestación económica equivalente al salario ordinario de tres días en caso de paternidad por adopción o nacimiento que se concederá al trabajador según lo dispuesto en el Art. 29 numeral 6 literal d) del Código de Trabajo.

Art. 26 El personal de la clínica tendrá derecho a los permisos para ausentarse del trabajo, consignados en los respectivos instrumentos colectivos suscritos con la clínica y que se encuentren vigentes. En todo caso, tendrán siempre derecho a aquellos previstos en el Código del Trabajo.

Art. 27 El empleador deberá de abstenerse de cualquier tipo de acto o expresiones que dañen la moral y la dignidad de los trabajadores/as; especialmente las que sean de contenido sexual y que sean consideradas ofensivas y no deseadas por la persona a quien va dirigida.

Art. 28 Se prohíbe al empleador solicitar a las trabajadoras exámenes médicos para probar si está en estado de gravidez.

Art. 29 Realizar cualquier tipo de acoso laboral sea entre jefaturas, hacia el personal subordinado o entre similares.

Art. 30 Utilizar como requisito de contratación laboral o como causal de despido justificado, el historial crediticio de los trabajadores, salvo por mandamiento judicial o por las excepciones establecidas en la ley.

CAPÍTULO IX.

PROTECCIÓN DE LA PERSONA ADOLESCENTE TRABAJADORA.

Art. 31 La Empresa no contratará personas adolescentes, en aquellos casos que por su naturaleza o por las condiciones en que se lleve a cabo, es probable que dañe su salud, la seguridad o la moralidad de los mismos e impida su asistencia a la escuela.

CAPÍTULO X

PROTECCIÓN A LA MATERNIDAD.

Art. 32 Toda mujer trabajadora durante los primeros seis meses, post parto, mientras amamante a su hijo (a), o mientras recolecte su leche, tendrá derecho, con ese fin, a una interrupción en la jornada laboral de hasta una hora diaria, esta interrupción podrá ser fraccionada en dos pausas o las veces que hayan acordado las partes.

Las interrupciones en la jornada laboral no podrán ser utilizadas en la hora de almuerzo y serán contadas como hora efectiva de trabajo y remunerada como tal.

La Empresa tiene la obligación de velar por el cumplimiento de esta disposición y este derecho no podrá ser compensado ni sustituido por ningún otro, caso contrario será sancionado según lo establecido en la Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna.

Los patronos tienen la obligación de establecer un espacio higiénico dentro del lugar de trabajo para que las madres puedan extraerse y conservar la lecha materna. Artículo 35 de la Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna.

CAPÍTULO XI.

DISPOSICIONES FINALES.

Art. 33 Lo no previsto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, deberá resolverse de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente, entendiéndose sin perjuicio de mejores derechos establecidos en favor de las y los trabajadores por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo y los consagrados por la costumbre de la Empresa

Art. 34 Dentro de los seis días siguientes a aquél en que fuere aprobado por el Director/Directora General de Trabajo el presente Reglamento Interno de Trabajo, se dará a conocer a las y los

trabajadores por medio de ejemplares escritos con caracteres legibles, los cuales se colocarán en lugares visibles dentro de la Empresa.

El Reglamento Interno de Trabajo, entrará en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer en la forma indicada en el inciso anterior.

Art. 35 Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén vigentes, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto de la nueva parte empleadora o sus representantes y el personal de nuevo ingreso.

Art. 36 Los trabajadores tienen derecho a estar informados de todos los reglamentos, instructivos, Código de conducta, disposiciones y normas a los que están sujetos.

Art. 37 La Empresa aprobará en la Dirección Regional del Trabajo, en cualquier tiempo, las reformas y adiciones que estime convenientes al presente Reglamento. Una vez aprobadas las reformas o adiciones. La clínica las hará conocer a sus trabajadores en la forma que determine la Ley.

Art. 38 En todo momento la clínica impulsará a sus Trabajadores/as a que denuncien sin miedo a recriminaciones, acto doloso, daño, fraudes, violación al presente reglamento y malversaciones que afecten económicamente o moralmente a la clínica, y sus trabajadores/as.