

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



TRABAJO DE GRADO MODALIDAD MONOGRAFÍA:
“SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN DE LACTARIOS MATERNOS QUE
INCIDAN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS TRABAJADORAS DE LA
INDUSTRIA ALIMENTICIA HARINAS DE TRIGO”

PRESENTADO POR:
GALDÁMEZ ALAS, RAFAEL EDGARDO
LARA RODRÍGUEZ, LUIS ENRIQUE
OCHOA HERNÁNDEZ, DAVID ALEXANDER

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL 2024
CIUDAD UNIVERSITARIA, Dr. FABIO CASTILLO FIGUEROA
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

AUTORIDADES CENTRALES

Rector : Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla.

Vicerrector Académico : Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.

Secretario General : Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Licda. Celina Amaya de Calderón.

Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas : Lic. Pedro Javier Rivas Mejía.

Director de la Escuela de Administración de
Empresa : MSc. Abram Vásquez Sánchez.

Coordinador General de Seminario de Graduación : Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera.

Coordinación de Seminario de Procesos de
Graduación de la Escuela de Administración de
Empresas : Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Tribunal Evaluador: : Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

Msc. Américo Alexis Serrano Ramírez
(Docente Asesor).

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios, fuente inagotable de fortaleza y guía, por permitirme culminar esta etapa en mi vida. A mi madre, cuyo amor y apoyo incondicional han sido mi motor constante, gracias por ser mi inspiración. Agradezco también a mi excepcional jefa de labores, quien con su liderazgo y orientación ha sido fundamental en mi crecimiento profesional. Mis hermanos, amigos y conocidos, su aliento y presencia han sido la red que me sostuvo en momentos difíciles, gracias por compartir este logro conmigo.

Rafael Edgardo Galdámez Alas

Agradecimientos a Dios y a la Virgen María por permitirme llegar a este momento, a mis padres y hermana, por su apoyo incondicional, paciencia y amor, a mi abuelo que me cuida desde el cielo, a mi abuela por su sabiduría y consejos, a todos mis tíos, tías, primos, primas, madrina y padrino, a mi novia Melanie Hernández, a mi equipo de tesis y amigos sin los cuales no habría sido posible este momento, a cada uno de los catedráticos que me formaron profesionalmente y demás personas que han contribuido con sus palabras de aliento a lo largo de todo este proceso que hoy finaliza. Cree en ti y todo será posible.

Luis Enrique Lara Rodríguez

Las gracias a Dios por la oportunidad de dar un paso más en mi vida y la satisfacción por alcanzar este logro, ya que sin su ayuda no fuera posible. Gracias a mis padres y hermanos que me dan el sentir de estar orgullosos de mí y de mi parte poner un sonrisa en su rostro de alegría, familiares y amigos que sigue creyendo en mí, que son pilares fundamentales para llegar hasta este momento, mi equipo de trabajo ya que sin su ayuda no sería posible este objetivo, las gracias para esas personas especiales que son parte de mi viaje y que se cruzaron en el momento justo. Por último, cito un pensamiento “El mayor valor de la vida no es lo que consigues. El mayor valor de la vida es en lo que te convertiste” y es por lo que lucho.

David Alexander Ochoa Hernández

Agradecimientos especiales al Lic. Américo Alexis Serrano Ramirez, por su valioso apoyo y dedicación brindada, así como por su experiencia y conocimiento transmitido durante la elaboración del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
1 CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA TEORÍA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN, ANTECEDENTES HISTÓRICOS, MARCO LEGAL APLICABLE Y MARCO INSTITUCIONAL POR EL CUAL DEBE REGIRSE.....	1
1.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO I.....	1
1.1.1 General.....	1
1.1.2 Específicos.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	2
1.2.1 Enunciado del problema.	3
1.3 MARCO TEÓRICO.....	4
1.3.1 MARCO CONCEPTUAL.	4
1.3.1.1 Sistema.....	4
1.3.1.2 Definición de Sistema de Gestión.....	4
1.3.1.3 Origen del PHVA.....	5
1.3.1.4 En qué consiste el ciclo PHVA.....	5
1.3.1.5 Cuando utilizar el PHVA.....	5
1.3.1.6 Fases o pasos del ciclo PHVA.....	6
1.3.1.7 La Lactancia Materna.....	9
1.3.1.8 Definición de lactario materno o sala de lactancia materna.....	9
1.3.1.9 Desempeño laboral.....	10
1.3.1.10 Industria alimentaria.....	10
1.3.2 MARCO HISTÓRICO DE LA LACTANCIA MATERNA.....	10
1.3.2.1 Orígenes de la lactancia materna.....	10
1.3.2.2 Importancia de la lactancia materna.....	11
1.3.2.3 Derecho a la lactancia materna durante la jornada laboral.....	12
1.3.3 MARCO LEGAL.....	13
1.3.3.1 Constitución de la República de El Salvador.....	13
1.3.3.2 Código de Trabajo.....	13
1.3.3.3 Ley Amor Convertido en Alimento para el Fomento, Protección, y Apoyo a la Lactancia Materna.....	14
1.3.3.4 Ley Crecer Juntos para la protección integral de la primera infancia, niñez y adolescencia.....	16
1.3.3.5 Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.....	17
1.3.4 MARCO INSTITUCIONAL.....	17
2 CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO RESPECTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LACTARIOS MATERNOS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.....	19
2.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO II.....	19

2.1.1	General.....	19
2.1.2	Específicos.....	19
2.2	MÉTODO DELPHI.....	20
2.2.1	Conceptualización.....	20
2.2.1.1	Definición.....	20
2.2.1.2	Características del método.....	20
2.2.1.3	Fases del proceso.....	21
2.3	IMPLEMENTACIÓN DE LACTARIOS MATERNOS.....	21
2.3.1	Situación actual de los lactarios en El Salvador.....	21
2.3.2	Instituciones con lactarios maternos en el departamento de San Salvador.....	22
2.3.3	Resultados de los casos de éxitos Nacionales.....	22
2.3.3.1	Escuela Alemana.....	23
2.3.3.2	Hotel Sheraton Presidente.....	24
2.3.3.3	Ministerio de Hacienda.....	25
2.3.3.4	Alcaldía Municipal de San Salvador.....	26
2.3.3.5	Corte de Cuentas de la República.....	27
2.4	CASOS DE ÉXITOS INTERNACIONALES.....	28
2.4.1.1	Panamá.....	28
2.4.1.2	México.....	29
2.4.1.3	Colombia.....	30
2.4.1.4	República Dominicana.....	31
2.5	SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE LOS CASOS DE ÉXITOS NACIONALES E INTERNACIONALES.....	32
2.6	SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	33
3	CAPÍTULO III. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LACTARIOS MATERNOS A NIVEL NACIONAL.....	35
3.1	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO III.....	35
3.1.1	General.....	35
3.1.2	Específicos.....	35
3.2	CONCLUSIONES.....	36
3.3	RECOMENDACIONES.....	37
3.4	SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LACTARIOS MATERNOS.....	38
3.5	REQUISITOS BÁSICOS PARA LA PROPUESTA.....	39

3.6	ALCANCES Y LIMITACIONES.	39
3.6.1	Alcances	40
3.6.2	Limitaciones	40
3.7	DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN BASADOS EN EL MODELO PHVA.	41
3.7.1	Actividades a realizar y responsables de su ejecución	41
3.7.2	PROPUESTAS DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO.	44
3.7.2.1	Identificación y distribución del espacio físico	44
3.7.2.2	Integración del comité de lactancia materna	45
3.7.2.3	Diagnóstico de fertilidad de empleadas.	50
3.7.2.4	Plan de capacitaciones	51
3.7.2.5	Indicadores	52
3.7.2.6	Procesos y controles administrativos.	54
3.7.3	RECURSOS	56
3.8	BENEFICIOS Y VENTAJAS DE LA PROPUESTA.	58
3.8.1	Beneficios a las trabajadoras.	58
3.8.2	Ventajas empresariales.	58
4	BIBLIOGRAFÍA.	60

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1:	PASOS DEL CICLO PHVA	6
FIGURA 2:	FASES DEL PROCESO DEL MÉTODO DELPHI	21

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	NORMATIVA E INSTITUCIÓN RESPONSABLE DE APLICARLA.	18
TABLA 2.	INSTITUCIONES PÚBLICAS Y EMPRESAS PRIVADAS QUE POSEEN LACTARIOS MATERNOS.	22
TABLA 3.	RESULTADOS DE ENTREVISTAS CON EXPERTOS DE LOS LACTARIOS MATERNOS.	23
TABLA 4.	RESULTADOS DE CASOS DE ÉXITO INTERNACIONALES.	28
TABLA 5.	SIMILITUDES Y DIFERENCIAS.	32

RESUMEN EJECUTIVO

Con la aprobación de la Ley para el Fomento, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna en El Salvador, es obligatorio que las empresas establezcan lactarios maternos los cuales deben ser privados, higiénicos, accesibles que permitirán a las mujeres en periodo de lactancia amamantar, extraer y conservar su leche durante el horario laboral. Las industrias de harinas de trigo, ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, no son la excepción, ya que juegan un papel importante no solo por el hecho de ubicarse en una de las zonas de mayor crecimiento y desarrollo económico, sino también porque son uno de los rubros que mayores ingresos genera.

Ante esta nueva normativa, se llevó a cabo una investigación para implementar un sistema de gestión en la industria alimenticia del municipio de San Salvador, el cual facilitará la creación y mantenimiento de lactarios, fomentando así la lactancia materna exclusiva durante los primeros seis meses de vida del bebé, mejorando el desempeño laboral de las trabajadoras

La metodología de investigación consistió en la elaboración y circularización de una guía de entrevistas dirigida a los encargados de los lactarios maternos de instituciones públicas como empresas privadas. Asimismo, se investigaron casos de éxitos internacionales con la finalidad de establecer similitudes, diferencias con la finalidad de obtener oportunidades de mejoras y buenas prácticas.

A partir de dichos resultados se concluyó que, no existe documento alguno que presente un sistema de gestión para la creación de lactarios maternos donde se establezcan los perfiles de puestos con sus roles y responsabilidades, los requerimientos legales y técnicos, planes de capacitación, controles administrativos, recursos financieros y humanos, indicadores y metas

Por tanto, se sugiere guiarse del modelo de sistema de gestión desarrollado en dicho documento el cual incluye los requisitos legales y técnicos, tal como la elaboración de perfiles de puestos, la definición de metas e indicadores que permitan medir el nivel de desempeño, la satisfacción y la productividad de las trabajadoras; también se detallan los departamentos de la empresa con los cuales deben de estar estrechamente relacionado, además se presenta un plan de capacitaciones y un modelo para establecer un diagnóstico de fertilidad de las empleadas, asimismo se desarrollan modelos para el control y mantenimiento del lactario y los recursos mínimos para su implementación.

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación monográfica titulada “SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN DE LACTARIOS MATERNOS QUE INCIDAN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS TRABAJADORAS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA HARINAS DE TRIGO” consiste en el diseño de un sistema de gestión basado en el ciclo (PHVA) Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, que permitirá la creación y mantenimiento de lactarios maternos en las empresas del sector industrial alimenticio, contribuyendo a la generación de valor y al desempeño laboral de las trabajadoras, a través de este se da cumplimiento a lo establecido en la ley amor convertido en alimento para el fomento protección y apoyo a la lactancia materna, que entró en vigencia el 12 de abril de 2023 y que obliga a la creación de lactarios.

Esta investigación se basa en tres capítulos, el Capítulo I: describe la problemática, causas que dieron origen del problema y el marco teórico, el cual abarca cuatro elementos, el marco conceptual que permite tener una mejor comprensión de la temática en estudio, el marco histórico en donde se detalla los orígenes, y finalmente el marco legal e institucional en donde se detalla la legislación aplicable y las instituciones encargadas de su cumplimiento.

Capítulo II: se detalla la metodología aplicada a la investigación; se realizó un diagnóstico sobre la implementación de lactarios maternos a nivel nacional realizando entrevistas a las personas encargadas de estos espacios, tanto del sector público como del privado. Además, se indagó sobre casos de éxitos internacionales, permitiendo así establecer similitudes y diferencias en la implementación, los controles y el mantenimiento de los lactarios.

Capítulo III: se presentan las conclusiones y recomendaciones asimismo los requisitos y alcances de la propuesta; seguido por el desarrollo del sistema de gestión con su respectiva explicación y las herramientas propuestas para dar solución a la problemática identificada. Por ultimo se detallan los beneficios para las trabajadoras y las ventajas empresariales.

1 CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA TEORÍA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN, ANTECEDENTES HISTÓRICOS, MARCO LEGAL APLICABLE Y MARCO INSTITUCIONAL POR EL CUAL DEBE REGIRSE.

1.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO I

1.1.1 General.

Estudiar las variables y regulaciones del sistema de gestión que sirva de base para crear lactarios maternos que incidan en el desempeño laboral de las trabajadoras de la industria alimenticia harinas de trigo.

1.1.2 Específicos.

1. Investigar los orígenes, avances, desafíos de la lactancia materna, así como los beneficios de la creación de lactarios maternos en los centros de trabajo para las madres, bebés y empresas.

2. Identificar la normativa legal aplicable a los lactarios maternos de la industria alimenticia harinas de trigo y las instituciones encargadas de hacerla cumplir.

3. Establecer cada una de las variables del sistema de gestión que sirva de base para crear lactarios maternos que incidan en el desempeño laboral de las trabajadoras de la industria alimenticia harinas de trigo.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La incorporación de la mujer al trabajo es uno de los fenómenos demográficos más importantes en las últimas décadas a nivel mundial que ha traído como consecuencia grandes cambios y retos en la dinámica profesional, en las políticas y en la práctica empresarial.

A pesar que el género femenino tiene más presencia en la actividad económica, existen factores biológicos, culturales y sociológicos que dificultan su ingreso y permanencia a un empleo. Por mencionar alguno la maternidad. El caso de las industrias alimenticias no es la excepción en relación a la problemática.

En la práctica, conciliar la vida laboral y familiar representa un desafío. En ese marco, es necesario generar condiciones para la protección de la maternidad. Cuando una empleada se reincorpora a sus labores porque concluye su licencia postparto, encuentra dificultades para continuar amamantando a sus hijos.

La lactancia materna tiene beneficios inmediatos y futuros sobre la salud física y emocional de la mamá y el bebé. Al resolver la necesidad natural de amamantar se impacta directamente en la calidad de vida de las madres. Por lo que, el apoyo de los patronos hacia las empleadas en calidad de lactación, mediante la creación de entornos adecuados que permitan combinar lactancia y trabajo es determinante para su satisfacción y desempeño.

La instalación de salas de lactancia maternas en los centros de trabajo favorece la vida del niño y apoya a la madre en su carrera profesional. Además, la creación de dichos lactarios en las instalaciones de la empresa permite cumplir con la legislación vigente, atrae y retiene talento humano, genera lealtad, cohesión y mejora el desempeño.

Las empresas del sector de industria alimenticia harinas de trigo, al no darle cumplimiento a la ley amor convertido en alimento para el fomento protección y apoyo a la lactancia materna, la cual obliga a la creación de lactarios, que entró en vigencia el 12 de abril de 2023 y que será de obligatorio cumplimiento a partir del día 27 de marzo de 2024, enfrentarían problemas de carácter legal. Por lo tanto, mediante el cumplimiento de dicha ley se estarían evitando las sanciones que se establecen en los artículos del 39 al 44 de la ley antes citada. Es de mencionar que los responsables de hacer efectivas dichos preceptos serán el Ministerio de Salud y el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, asimismo el cumplimiento de dicha disposición legal generará una buena imagen corporativa de la empresa por parte de los trabajadores.

Según investigación realizada por el equipo de trabajo, no existe documento alguno que establezca un Sistema de Gestión para crear lactarios maternos. Por lo anterior, se plantea la siguiente interrogante:

1.2.1 Enunciado del problema.

¿En qué medida, un sistema de gestión para la creación de lactarios maternos, incidirá en el desempeño laboral de las trabajadoras de la industria alimenticia harinas de trigo?

1.3 MARCO TEÓRICO.

1.3.1 MARCO CONCEPTUAL.

1.3.1.1 Sistema

Un sistema es un grupo de componentes interrelacionados, con un límite definido con claridad, que trabajan juntos hacia un objetivo común, al recibir entradas y producir salidas en un proceso organizado de transformación. Entrada (o input). Implica capturar e integrar elementos que ingresan al sistema para ser procesados; Procesamiento. Comprende los procesos de transformación que convierten las entradas en salidas; Salida (u output). Incluye la transferencia de los elementos que se han producido en un proceso de transformación hasta su destino final (Marakas, 2006)

1.3.1.2 Definición de Sistema de Gestión.

Según la definición propuesta por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos. Mientras que, (Sánchez et al., 2006) lo considera una herramienta que permite sistematizar la gestión de la empresa construyendo a optimizar y en consecuencia ayuda a la toma de decisiones. Sin embargo, la (ISO, 2015) lo define como un marco estructurado que establece los procesos y procedimientos necesarios para asegurar que una organización alcance sus objetivos. Se compone de un conjunto de elementos interrelacionados que incluyen políticas y objetivos claramente definidos, así como procesos diseñados para lograr esos objetivos.

De acuerdo con los conceptos anteriormente descritos se ha establecido una definición adecuada al propósito de la investigación. Es la forma en que una empresa organiza y coordina sus procesos y recursos para lograr sus metas. Incluye todo lo que la organización hace para planear, ejecutar, controlar y mejorar su gestión. El sistema de gestión ayuda a la organización a optimizar

sus actividades, tomar mejores decisiones, satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas.

1.3.1.3 Origen del PHVA

Conocido también por sus siglas en inglés PDCA (Plan, Do, Check, Act) introducido por primera vez por Walter Shewhart. Su principal innovación fue la aplicación del método científico a su libro Control Económico de la Calidad. Su tesis fue posteriormente desarrollada por W. Edwards Deming, quien defendía el trabajo de su antecesor, este fue más allá utilizando una serie de procedimientos para la mejora de los procesos. Además, se dedicó a enseñar la temática, a la que llamó el ciclo Shewhart, a ingenieros japoneses. Es ahí cuando este se mezcló con el método Kaizen (principio japonés de mejora continua, desarrollado por Kaoru Ishikawa), el sistema de producción de Toyota y el modelo Lean de manufactura o producción ajustada, para convertirse en lo que hoy se conoce como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). (Martins, 2022).

1.3.1.4 En qué consiste el ciclo PHVA.

En una secuencia encadenada de planificación, implantación, medición, y mejora continuada, es decir se refiere a un proceso dinámico que puede ser implantado para cualquier proceso de la organización o para un sistema completo de gestión. (Santiago, 2018).

1.3.1.5 Cuando utilizar el PHVA

El método puede emplearse en cualquier proceso, de modo que la empresa se encuentra siempre en un ciclo de mejora continua para implantar normas y aumentar la eficiencia. Cuantas más repeticiones se hagan, mayor será el perfeccionamiento y mejor será la entrega al cliente, aumentando la ventaja competitiva. Este puede utilizarse para:

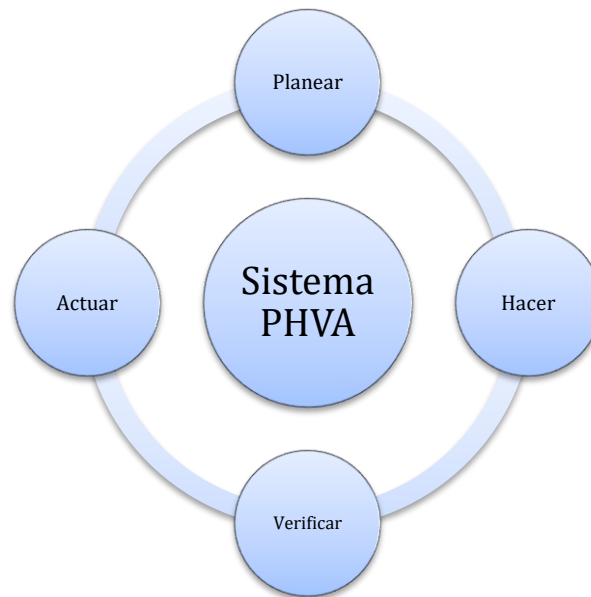
- **Gestión rutinaria:** estandarizando los procesos del día a día de la empresa y definiendo un nivel de calidad en las actividades.

- **Gestión para la mejora:** estableciendo un cierto nivel de superioridad pero buscando siempre una nueva adaptación a las inestabilidades externas, encontrando formas de diferenciarse y destacar en el mercado.

1.3.1.6 Fases o pasos del ciclo PHVA

Esta metodología contiene cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la excelencia, haciendo énfasis en el mejoramiento continuado de la calidad, disminuyendo fallos, aumentando la eficacia y eficiencia, contribuyendo a la solución de problemas, previniendo y eliminando riesgos potenciales. (Santiago, 2018) (ver figura 1).

Figura 1: Pasos del Ciclo PHVA



Elaboración: Equipo investigador con base al libro Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros de Richard B. Chase.

Con la finalidad de conocer los pasos del ciclo PHVA se tomó en consideración, lo establecido por Hector Santiago en su libro divulgado en 2018 Herramientas para la Gestión de Calidad y por José Ramón Mora Martínez quien publicó el ejemplar Guía Metodológica para la Gestión Clínica por Procesos en el año 2003 quienes los definen así:

Planificar: Para Hector Santiago, es la fase donde se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para esto se realizan grupos de trabajo, se escuchan las opiniones de los trabajadores, buscan nuevas tecnologías mejores a las que se están usando. Mientras que José Ramón Mora Martínez, establece que en dicha fase se revisa el problema, seguidamente se procede al análisis de las causas que lo generan y por último se planifica las acciones correctivas mediante la formulación de metas y planes de implementación, en definitiva se trata de revisar toda la estructura previamente definida en el proceso durante la fase de estabilización. Tomando de base lo señalado por ambos se ha considerado que:

- Es necesario realizar un diagnóstico profundo que permita identificar los problemas, definir las prioridades de lo que hay que mejorar, y que posibilite detectar nuevas oportunidades de éxito.
- Se deben establecer metas posibles y tangibles, además, aquí es importante reunir datos e información para determinar el alcance del trabajo.
- Se debe conformar un equipo y junto a este, establecer la planificación por escrito: creando un plan de acción con las actividades a realizar para cumplir con los propósitos establecidos, es importante elaborar un cronograma donde se fijen plazos de ejecución y designar a los responsables de las actividades.
- Por último, pero no menos importante hay que definir indicadores de rendimiento, que serán las métricas que se analizarán en los siguientes pasos.

Hacer: Hector Santiago describe que es donde se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta, generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala. Mientras que para José Ramón Mora Martínez consiste en implementar el plan elaborado y su seguimiento, el cual deberá estar compuesto por las

actividades necesarias para el desarrollo de los objetivos descrito en el mismo; posteriormente, se corregirá los datos. Una vez definidas sus fuentes se procede al procedimiento de evaluación de resultados. Por lo tanto, según las definiciones planteadas en dicho paso se debe:

- Recoger datos para poder controlar el proceso.
- Medir y registrar los resultados, independientemente de si son positivos o negativos.
- Evaluar los resultados obtenidos.

Verificar: Hector Santiago establece que una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si esta no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados. Sin embargo, para José Ramón Mora Martínez consiste en comparar los resultados obtenidos, con los esperados, analizando las causas de las desviaciones detectadas; para ello, se tomarán como referencia los objetivos formulados en la fase de planeación y se evaluará su consecución según el cumplimiento de los estándares propuestos. De acuerdo a lo planteado por ambos en esta fase lo que se debe hacer es:

- Identificar problemas o fallas en el proceso.
- Analizarlas y ajustarlas posteriormente.

Actuar: Hector Santiago establece que por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haberlas implementado. Si los resultados son satisfactorios se instaurará de forma definitiva, y si no lo son, habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar. No obstante, José Ramón Mora Martínez menciona que se deben establecer las medidas correctoras que eliminen o minimicen las causas de rendimiento insatisfactorio. Asegurar la

estandarización y el mantenimiento de las nuevas medidas y por último, planificar nuevas acciones sobre los resultados indeseables que persistan, buscando de manera continua nuevas oportunidades de cambios. Por lo tanto, en dichas fases los escritores hacen énfasis en:

- Si el resultado es el esperado, puede servir de referencia para otros procesos y sectores de la empresa u otras unidades.
- Al no cumplir con las expectativas, hay que analizarlo para encontrar nuevas soluciones.

1.3.1.7 La Lactancia Materna

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la lactancia materna es la forma ideal de aportar a los niños pequeños los nutrientes que necesitan para un crecimiento y desarrollo saludables. Este organismo recomienda aplicarla de manera exclusiva durante las primeras 24 semanas de vida. Hacer mención que, en la Ley Amor Convertido en Alimento para el Fomento Protección y Apoyo a la Lactancia Materna, se establece el término de exclusividad a la alimentación del lactante a base de leche materna, sin incluir ningún otro alimento o líquido y está de preferencia debe iniciarse dentro de la primera hora, luego del nacimiento y extenderse hasta que el niño cumpla los seis meses de edad. Además, recomiendan mantenerla hasta los dos años.

1.3.1.8 Definición de lactario materno o sala de lactancia materna

Es un área exclusiva, confortable, privada, higiénica y accesible para facilitar que las mujeres amamenten a sus hijas e hijos, extraigan y conserven adecuadamente su leche. Estas pueden ser utilizadas por mujeres que laboren o visiten estos establecimientos con el objetivo de dar continuidad a la lactancia materna. (Órgano Legislativo, 2022).

1.3.1.9 Desempeño laboral

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados para alcanzar las metas mediante las estrategias establecidas, y así obtener el desempeño de las habilidades que tiene cada colaborador (Chavez Patiño, 2017)

1.3.1.10 Industria alimentaria

Es el sector productivo que se encarga de todos los procesos propios de la cadena alimentaria de la sociedad. Abarca las etapas de producción, selección, procesamiento, transporte y venta de alimentos provenientes de una muy variada oferta agropecuaria. En otras palabras, la industria alimentaria desarrolla y distribuye los productos para la alimentación humana (y de sus animales domésticos), utilizando insumos provenientes de la agricultura y la ganadería. (Westreicher, 2020)

1.3.2 MARCO HISTÓRICO DE LA LACTANCIA MATERNA.

1.3.2.1 Orígenes de la lactancia materna.

En relación a la lactancia materna, se tiene conocimiento que en China existió un emperador que ordenó se escribiera un libro conocido como el Estatuto de la Medicina, en el cual se hacía énfasis que la lactancia materna debía de hacerse como mínimo de dos años o hasta que surgiera un nuevo embarazo. Posteriormente en la época del cristianismo se fomentaba más el cuidado de los niños y niñas. En ese entonces eran las nodrizas las que se encargaban del cuidado, a cambio de esto, ellas recibían un salario, alojamiento y pensión completa durante el tiempo que permanecían amamantando al niño o niña. A partir de la mitad del siglo XIX algunos médicos investigadores iniciaron la búsqueda de un sustituto de la leche materna para reemplazar las prácticas realizadas hasta el momento. (PortalesMedicos, 2018).

A principios del siglo XX el porcentaje de mujeres que amamantaban a sus hijos durante los primeros meses o años de vida era alto, y el mayor registro fue en los EE. UU., la cifra rondaba

en torno al 80% o 90% de niños amamantados al nacer. Es en esta época cuando aparecen los primeros derechos de los trabajadores y entre ellos se regula por primera vez, el derecho al permiso para lactancia. Sin embargo es en ese siglo cuando se van a dar las circunstancias que llevarán a la pérdida del hábito de amamantar en la mayoría de las mujeres debido a varias circunstancias como: la pseudo profesionalización de la lactancia y crianza, la emancipación femenina tras la Revolución Industrial, el Baby Boomers que siguió a la Segunda Guerra Mundial, la comercialización de la leche de vaca, la incorporación de las mujeres al mundo laboral (con precarias condiciones de trabajo), la asistencia hospitalaria de los partos (con protocolos y horarios rígidos), leche artificial, chupetes (con la falsa creencia de los profesionales de que el biberón era más seguro que la leche materna). Es en este siglo cuando comienza una época de controversias desde el aspecto científico y se inicia lo que ha sido considerado como el mayor experimento a gran escala en una especie animal: a la especie humana se le cambia su forma de alimentación inicial y los niños pasan a ser alimentados con leche modificada de una especie distinta. (PortalesMedicos, 2018).

1.3.2.2 Importancia de la lactancia materna.

A través de la historia se observan diferentes tipos de evolución: la del pensamiento, la de la lactancia materna y la del ser humano, entremezcladas las tres. La lactancia pasa de ser un medio de sobrevivencia, a uno de subsistencia socioeconómica, luego se convierte en un lujo que no solo inserta una distinción social sino una preferencia por lo estético. Por otro lado, el pensamiento respecto de la lactancia se va modificando dado que más allá de considerarse un alimento llega a ser percibido un bien material negociable y capaz de producir dinero. Posteriormente es concebido como un factor de peso para la relación entre madre e hijo y últimamente, un cambio de concepción

en que el ser humano se reta a sí y a la naturaleza puesto que, ante la existencia de fórmulas de leche, la lactancia es tomada como una opción más. (Hernández Gamboa, 2008).

En 1979 se reunieron los expertos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), respecto a la alimentación del lactante y del niño, y recomendaron la lactancia materna exclusiva por 4 a 6 meses. En 1981 se aprueba el Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de Leche Materna, conjunto de reglas destinadas a proteger la lactancia materna de las prácticas comerciales poco éticas. Fue en ese mismo año cuando surgió la iniciativa nacional de formar el Centro de Apoyo de Lactancia Materna (CALMA), con el financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) dicho centro utilizaba los fondos para brindar información técnica, sistemas de apoyo y metodologías, sobre la necesidad de la Lactancia Materna para la salud y el bienestar de la niñez, lo mismo que para ayudar a las madres y en general, para favorecer a las familias, específicamente, a las de escasos recursos, tanto de la ciudad como del campo. Uno de los logros importantes alcanzados en la década de los 80's por parte del Centro de Apoyo de Lactancia Materna, consistió en el desarrollo de un Programa de Capacitación orientado a promotores de la salud, que trabajaban como agentes de educación en salud para las instituciones públicas y privadas con énfasis en el trabajo comunitario. (PortalesMedicos, 2018).

1.3.2.3 Derecho a la lactancia materna durante la jornada laboral.

En 1999, la Conferencia Internacional de la OIT revisó el convenio de Protección de la Maternidad, el cual consolidaba el derecho a un permiso pagado por maternidad para todas las mujeres trabajadoras y el derecho a intervalos pagados para amamantar durante la jornada laboral. En el 2002 se reconoce que la lactancia es, en parte, un comportamiento aprendido y que hay que

ofrecer a las madres lugares donde poder aprender, como los grupos de apoyo a la lactancia materna protegidos de la publicidad de las casas comerciales. (PortalesMedicos, 2018).

1.3.3 MARCO LEGAL.

La temática en estudio, se encuentra regulada en distintas leyes, códigos y normas nacionales e internacionales; entre los que se pueden encontrar:

1.3.3.1 Constitución de la República de El Salvador.

Publicada mediante Decreto de Carácter Constituyente, No 38, en el Diario Oficial 234 del 16 de diciembre de 1983, Tomo 281, Vigente hasta la fecha.

Art. 34.- Todo menor tiene derecho a vivir en condiciones familiares y ambientales que le permitan su desarrollo integral, para lo cual tendrá la protección del Estado. La ley determinará los deberes del Estado y creará las instituciones para la protección de la maternidad y de la infancia.

1.3.3.2 Código de Trabajo

Publicado mediante Decreto Legislativo No.15, en el Diario Oficial 142 del 31 de julio de 1972, Tomo 236, Vigente hasta la fecha.

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

Art. 312.-Si una trabajadora lacta a su hijo, tendrá derecho con este fin, a una interrupción del trabajo de hasta una hora diaria. A su pedido esta interrupción se podrá fraccionar en dos pausas de treinta minutos cada una.

Las interrupciones de trabajo conforme al párrafo precedente serán contadas como horas de trabajo y remuneradas como tales.

1.3.3.3 Ley Amor Convertido en Alimento para el Fomento, Protección, y Apoyo a la Lactancia Materna.

Publicada mediante Decreto Legislativo No.510, en el Diario Oficial 194 del 14 de octubre de 2022, Tomo 437, Vigente hasta la fecha.

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto garantizar el derecho de todas las niñas y niños a la lactancia materna a través de la adopción de medidas que aseguren entornos y condiciones adecuadas para fomentar, proteger, y apoyar la lactancia materna priorizando los primeros mil días de vida, fomentando la nutrición segura y suficiente para los lactantes.

Art. 2.- Todas las niñas y niños tienen derecho a la lactancia materna en condiciones que garanticen su vida, nutrición segura y suficiente, salud, crecimiento y desarrollo integral. Todas las madres tienen derecho a conocer y recibir información, asesoría y educación oportuna sobre lactancia materna desde la etapa prenatal. Asimismo, a amamantar a sus hijas e hijos sin ningún tipo de restricción, incluso en espacios públicos si así lo desean o sus hijas e hijos lo requieran.

Art. 3.- La presente Ley se aplicará a todas las personas naturales o jurídicas, así como a los patronos públicos y privados, inclusive el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa CEL y cualquier otra instancia que emplee a mujeres embarazadas, y madres en período de lactancia o les brinde servicios de atención a ellas y a lactantes.

Art. 5.- El Ministerio de Salud, en adelante “MINSAL”, en su calidad de ente rector del Sistema Nacional Integrado de Salud, es la autoridad competente para la aplicación de la presente Ley; orientará y coordinará las medidas y acciones de protección, fomento, apoyo y priorización

del derecho a la lactancia materna.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social supervisará y verificará el cumplimiento de las obligaciones patronales que emanen de la presente Ley.

Art. 23.- Todas las instituciones públicas y privadas y en general, cualquier instancia donde laboran o se brinde atención especializada a mujeres en edad fértil, embarazadas y en periodos de lactancia deberán instalar Salas de Lactancia y asegurar su funcionamiento, con el objeto de que las madres en período de lactancia que laboran en estas instituciones como las que las visitan puedan amamantar o extraerse y conservar la leche materna. El MINSAL deberá contar con un Registro de Salas de Lactancia autorizadas.

Art. 37.- Toda mujer trabajadora una vez concluida su licencia por maternidad, tendrá derecho a una hora diaria de pausa en la jornada laboral para amamantar a su hija o hijo o para recolectar su leche durante un periodo de seis meses postparto; esta pausa podrá ser fraccionada en dos pausas de treinta minutos cada una o las veces que hayan acordado las partes.

Los patronos tienen la obligación de establecer una Sala de Lactancia dentro del espacio de trabajo que sea higiénico, para que las madres puedan extraerse y conservar la leche materna.

Una vez concluidos los seis meses posparto toda madre en periodo de lactancia podrá extraer y conservar su leche por el tiempo que se extienda su lactancia, haciendo uso de la sala de lactancia destinada para tal propósito, durante las pausas indispensables para descansar, sea jornada continua o dividida.

Art. 42.- Constituyen infracciones muy graves las siguientes:

- a) Incumplir con la instalación de Salas de Lactancia en Instancias donde laboran o asisten mujeres en edad fértil, embarazadas y en periodos de lactancia.

b) Incumplir con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud para el funcionamiento de Salas de Lactancia materna en instancias donde laboran o asisten mujeres en edad fértil, embarazadas y en periodos de lactancia.

Art. 43.- Sin perjuicio de la responsabilidad penal, civil o administrativa, las sanciones aplicables a los Infractores de la presente Ley son:

c) Multa de once a cincuenta salarios mínimos mensuales del sector comercio y servicios, al tratarse de infracciones muy graves.

Además de la multa establecida en el literal c) del inciso que antecede, podrán imponerse una o varias sanciones accesorias siguientes:

a) Medidas de restitución tales como: campañas, campos pagados y otro medio publicitario para el fomento, protección y apoyo a la lactancia materna.

b) Decomiso de productos, material didáctico y promocional.

c) Cierre definitivo del establecimiento que incumpla los lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud para el funcionamiento de Salas de Lactancia materna, o que comercialice o distribuya sucedáneos de la leche materna sin el registro sanitario respectivo emitido por el Ministerio de Salud.

1.3.3.4 Ley Crecer Juntos para la protección integral de la primera infancia, niñez y adolescencia.

Publicada mediante Decreto Legislativo No.431, en el Diario Oficial 117 del 22 de junio de 2022, Tomo 435, Vigente hasta la fecha.

Art. 30.- Derecho a la lactancia materna Es obligación del Estado en materia de lactancia materna:

b) Promover, proteger y apoyar la lactancia materna exclusiva hasta los 6 meses de edad y prolongada hasta los 2 años de edad; utilizando de manera Informada y adecuada los sucedáneos de la leche materna en situaciones especiales.

d) Implementar mecanismos que faciliten que toda mujer trabajadora pueda ejercer el derecho a la lactancia materna a través de la interrupción de la jornada laboral para amamantar o extraer su leche; así como la generación de espacios adecuados para este fin.

1.3.3.5 Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.

Publicada mediante Decreto Legislativo No.254, en el Diario Oficial 82 del 5 de mayo de 2010, Tomo 387, Vigente hasta la fecha.

Art. 67.- El empleador garantizará de manera específica la protección de los trabajadores y trabajadoras que, por sus características personales o estado biológico conocido, incluidas personas con discapacidad, sean especialmente sensibles a riesgos del trabajo. A tal fin deberá tener en cuenta dichos aspectos en la identificación, evaluación y control de los riesgos a que se refiere el artículo 8 numeral 2 de la presente ley. Asimismo, deberá evitar la exposición de las trabajadoras en estado de gravidez, postparto y lactancia a agentes, procedimientos o condiciones de trabajo que puedan influir negativamente en su salud y en la persona que está por nacer.

1.3.4 MARCO INSTITUCIONAL.

En referencia al marco institucional relacionado con la implementación de lactarios maternos, se identificaron las disposiciones legales y las instituciones encargadas de hacer cumplir el conjunto de normas, políticas y procedimientos que garantizan el funcionamiento eficiente y efectivo de los lactarios maternos, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Normativa e institución responsable de aplicarla.

Disposiciones legales	Institución responsable
Constitución de la República de El Salvador	La <i>Corte Suprema de Justicia</i> es el máximo órgano del poder judicial en El Salvador y tiene la responsabilidad a través de la Sala de lo Constitucional de interpretar y aplicar la Constitución y las leyes del país.
Código de Trabajo	<i>Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS)</i> es el ente gubernamental encargado de supervisar y regular las condiciones laborales, la seguridad y salud en el trabajo, y los derechos de los trabajadores en El Salvador.
Ley Amor Convertido en Alimento para el Fomento, Protección, y Apoyo a la Lactancia Materna.	<i>Ministerio de Salud (MINSAL)</i> es la entidad gubernamental encargada de supervisar y regular la política de salud en el país, incluyendo la promoción y protección de la lactancia materna. El MINSAL tiene la responsabilidad de llevar a cabo acciones de promoción, educación y asesoramiento sobre la lactancia materna, establecer regulaciones y directrices para la implementación de prácticas adecuadas de lactancia materna en los servicios de salud, y supervisar el cumplimiento de estas disposiciones en los establecimientos de salud, así como en otros lugares donde se promueva o apoye la lactancia materna. <i>Mientras que el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS)</i> . El MTPS se encargaría de aplicar las sanciones correspondientes.
Ley Crecer Juntos para la protección integral de la primera infancia, niñez y adolescencia.	<i>Consejo Nacional de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia (CONAPINA)</i> es el nuevo ente rector responsable de supervisar el cumplimiento de la ley Crecer Junto, Mientras que el <i>Instituto Crecer Juntos</i> el cual es el referente en materia de Primera Infancia; con énfasis en la atención de niñas y niños desde su gestación hasta cumplir los cuatro años. Esta será la institución responsable de supervisar el funcionamiento de los Centro de Atención de Primera Infancia.
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.	<i>Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS)</i> . El MTPS es el ente gubernamental encargado de supervisar y regular las condiciones laborales, la seguridad y salud en el trabajo, y los derechos de los trabajadores en El Salvador.

Elaboración: equipo investigador con base a la información de la página web

<https://www.jurisprudencia.gob.sv/portal/>

2 CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO RESPECTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LACTARIOS MATERNOS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.

2.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO II

2.1.1 General.

1. Explorar la situación actual de los lactarios maternos a nivel nacional e internacional, con el objetivo de identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora implementadas en estos espacios.

2.1.2 Específicos.

2. Comprender a través de la observación y entrevistas realizadas a expertos nacionales, cuáles son los pasos iniciales para su implementación, de quien depende jerárquicamente, los documentos administrativos utilizados para supervisar su funcionamiento y los beneficios para las madres y a las empresas.

3. Investigar las experiencias internacionales mostrando cual fue el diseño inicial del espacio, las especificaciones técnicas de los equipos a utilizar, las medidas de control utilizadas para comprobar su funcionamiento y el impacto motivacional en las usuarias.

4. Establecer las similitudes y diferencias entre los casos de éxitos nacionales e internacionales.

2.2 MÉTODO DELPHI.

2.2.1 Conceptualización.

2.2.1.1 Definición.

Consiste en una técnica de obtención de información, basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado. Estos especialistas son sometidos individualmente a una serie de cuestionarios en profundidad que se intercalan con retroalimentación de lo expresado por el equipo y que, partiendo de una exploración abierta, tras las sucesivas devoluciones, producen una respuesta que representa al conjunto. (Mercedes Reguant-Álvarez y Mercedes Torrado-Fonseca, 2016).

2.2.1.2 Características del método.

1. **Proceso iterativo.** Los participantes emiten su perspectiva en varias oportunidades. Para las consultas se utiliza un cuestionario muy formal y estructurado. (Mercedes Reguant-Álvarez y Mercedes Torrado-Fonseca, 2016).
2. **Anonimato.** Una de las diferencias que existen con el resto de las técnicas de forma grupal es el anonimato de las respuestas, es más, los profesionales pueden conocerse, pero no identifican lo que dice cada uno de ellos. (Mercedes Reguant-Álvarez y Mercedes Torrado-Fonseca, 2016).
3. **Feedback controlado.** Se destacan aportaciones significativas, acuerdos explícitos entre las opiniones, posturas divergentes y cualquier otro dato de interés. La retroinformación de cada ronda puede incluir una selección de detalles textual de las contestaciones. (Mercedes Reguant-Álvarez y Mercedes Torrado-Fonseca, 2016).

4. **Respuesta estadística del grupo.** Se procesa la información incluyendo frecuencias y medidas de tendencia central, así como valores de dispersión de la Información individuales. (Mercedes Reguant-Álvarez y Mercedes Torrado-Fonseca, 2016).

2.2.1.3 Fases del proceso.

Para la implementación del método Delphi es necesario seguir los pasos descritos en la figura 2:

Figura 2: fases del proceso del método Delphi.



Elaboración: Equipo investigador con base en la revista de (Mercedes Reguant-Álvarez y Mercedes Torrado-Fonseca, 2016)

2.3 IMPLEMENTACIÓN DE LACTARIOS MATERNOS.

2.3.1 Situación actual de los lactarios en El Salvador.

De acuerdo al informe de logros del Ministerio de Salud en promoción, protección y apoyo a la lactancia materna 2014-2019. El país ha experimentado avances entre los cuales se podría mencionar que: En el año 2003, se presentó un borrador de la Ley de Apoyo, Promoción y Protección de la Lactancia Materna ante la Asamblea Legislativa. Desafortunadamente, esta no fue aceptada. En 2009, se aprobó un cuerpo normativo llamado Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia (LEPINA), en la que se reconoce el derecho a la alimentación con leche materna de todos los niños y niñas de El Salvador. En el 2010 que la entidad de salud oficializó el Acuerdo Ministerial No. 306 en el cual establece que toda mujer trabajadora del MINSAL, que se encontraba en periodo de lactancia, tenía privilegio a gozar de una hora de permiso para amamantar a su hijo o hija hasta los nueve meses de edad. No obstante, fue hasta el año 2022 que mediante el

decreto legislativo 510 publicado en el diario oficial número tomo 437 en octubre de 2022 se aprueba la Ley Amor Convertido en Alimento para el Fomento, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna la cual tiene por objeto garantizar el derecho de todas las niñas y niños a la lactancia materna, hacer mención que esta viene a derogar una ley ratificada en 2013 así como la LEPINA aprobada en 2009.

2.3.2 Instituciones con lactarios maternos en el departamento de San Salvador.

A partir de la creación de esta nueva normativa se han establecido 103 lactarios maternos en diferentes empresas privadas e instituciones públicas, algunas de estas son detalladas a continuación: (ver tabla 2).

Tabla 2. Instituciones públicas y empresas privadas que poseen lactarios maternos.

Institución Pública o empresa privada	No. lactarios creados
Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica	1
Academia Nacional de Seguridad Pública	1
Dirección General de Migración y Extranjería	1
Instituto Salvadoreño del Seguro Social	4
Alcaldía de San Salvador	5
Ministerio de Hacienda	5
Corte de Cuentas de la República	4
Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma	5
Escuela Alemana	1
Hotel Sheraton Presidente	1



Fuente: <https://crecerjuntos.gob.sv/> **Elaboración:** equipo investigador

2.3.3 Resultados de los casos de éxitos Nacionales.

Para poder contrastar la importancia de los lactarios maternos y su impacto en las usuarias y las entidades públicas y privadas. Siguiendo las fases del método Delphi anteriormente descrito, se identificó el problema o asunto en cuestión, posteriormente se entrevistaron a cinco expertos encargados de estos espacios, tres de estos fueron en sector público y las otras dos fueron del sector privado, esta actividad fue realizada mediante la técnica del cuestionario. El resultado se presenta en la tabla 3 desarrollada a continuación:



Tabla 3. Resultados de entrevistas con expertos de los lactarios maternos.

2.3.3.1 Escuela Alemana

1. Etapas de su implementación.	2. Estructura que ha adoptado.	3. Necesidad de asesores o expertos	4. Equipos utilizados y presupuesto asignado.	5. Procedimiento para la atención de usuarios	6. Cantidad de personal que los utiliza	7. Quienes son los encargados de administrarlos
<p>Inician con la propuesta a la Junta Directiva para asignar un lugar a progenitoras en estado fértil, en cumplimiento con la ley. Tras su aprobación, se designó un área y se investigaron los requisitos para implementar del lactario, que luego fueron aplicados.</p>	<p>Está bajo la supervisión de la clínica empresarial, que se encarga de su resguardo, mantenimiento y funcionamiento. A su vez, depende del Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>No hubo necesidad de pedir el apoyo de las unidades de salud o expertos del tema.</p>	<p>Indican que, para cumplir con los requisitos legales, cuenta con: dos sillones, cojines, mesas, refrigeradores, lavamanos, extractor de leche, aire acondicionado. Aproximadamente su costo es \$2,300.00</p>	<p>Para su uso no se requiere ningún documento. La clínica empresarial identifica quiénes pueden usarlo basándose en sus registros. Después del permiso de maternidad, se avisa por correo electrónico sobre su disponibilidad.</p>	<p>Comentan que actualmente solo una persona lo utiliza. Además, que tienen un registro en donde existen 62 mujeres en edad fértil que son empleadas de la Escuela Alemana las cuales también lo usarán.</p>	<p>No se tiene definido un perfil para fungir como encargado. No obstante, actualmente lo maneja una doctora y una enfermera. Comentaron que como requisito fundamental es que la persona tenga conocimientos en el tema y pueda apoyar, enseñando técnicas y brindando consejos.</p>
8. Campañas de comunicación y concientización	9. Tipo de controles y documentos administrativos utilizados	10. Dificultades en el proceso de implementación	11. Metas, indicadores y estrategias	12. Consejos o instrucción para su implementación	13. Beneficios obtenidos por la empresa con su implementación	
<p>Se realizan promociones por los medios de comunicación internos, por lo general es bajo un correo electrónico, así mismo se utilizan carteleras y charlas de educación en salud.</p>	<p>Mediante una bitácora llevan un registro de asistencia anotando nombre, fecha y hora. También cuentan con control de limpieza que se realiza a diario o semanal.</p>	<p>La mayor dificultad fue obtener la aprobación del comité ejecutivo, este proceso tomó 3 años. El segundo factor más complicado fue encontrar el espacio adecuado para la instalación.</p>	<p>Mencionaron que se espera un buen uso de las instalaciones y que todas las futuras madres puedan hacer goce del mismo, manteniendo los estándares de calidad.</p>	<p>Expresan que los dueños deben verlo como una inversión ya que como empresa es un ganar, ganar. Ya que esto es un apoyo para los empleados considerando evitar ausencias o permisos.</p>	<p>Es un beneficio mutuo, ya que evita la solicitud de permisos o interrupciones en el área laboral, lo cual sería difícil de controlar. Esto se traduce en un apoyo valioso para las trabajadoras.</p>	



Elaborado por el equipo investigador: basado en las entrevistas realizadas a expertos de lactarios maternos (De Saenz, 2023).

2.3.3.2 Hotel Sheraton Presidente.

1. Etapas de su implementación.	2. Estructura que ha adoptado.	3. Necesidad de asesores o expertos	4. Equipos utilizados y presupuesto asignado.	5. Procedimiento para la atención de usuarios	6. Cantidad de personal que los utiliza	7. Quienes son los encargados de administrarlos
<p>Iniciaron con una solicitud a Recursos Humanos detallando los requisitos legales para la sala de lactancia. Tras su aprobación por la junta directiva, se notificó al Ministerio de Salud para su supervisión y acreditación. Finalmente, la sala fue inaugurada y entró en funcionamiento.</p>	<p>El lactario está bajo la responsabilidad de Recursos Humanos y la clínica empresarial.</p>	<p>Indican que la doctora de la clínica empresarial no solicitó asesoría, siguió lo establecido en la ley para adecuar el espacio físico, mobiliario y el equipamiento.</p>	<p>Comentan que el sitio cuenta con sillones cómodos, lavamanos, dispensador de toallas, mesas, refrigeradores, hieleras, aire acondicionado, decoración alusiva, extractor de leche, cojines. Aproximadamente su costo es de \$2,400.00</p>	<p>Para hacer uso de los colaboradores o huéspedes, se notifica a Recursos Humanos y se coordinan los horarios de uso de la sala de lactancia.</p>	<p>Comentan que por el momento lo están usando 3 empleadas.</p>	<p>Se buscó un profesional de Recursos Humanos con amplios conocimientos administrativos, la jornada laboral es de 8 horas. La elección del profesional dependerá del tamaño de la empresa y la cantidad de empleadas y sobre todo que conozca de lactancia.</p>
8. Campañas de comunicación y concientización	9. Tipo de controles y documentos administrativos utilizados	10. Dificultades en el proceso de implementación	11. Metas, indicadores y estrategias	12. Consejos o instrucción para su implementación	13. Beneficios obtenidos por la empresa con su implementación	
<p>Realizan campañas sobre la importancia y uso de la sala de lactancia. Se colocan carteles informativos en distintas áreas del hotel. Se ofrecen charlas para fomentar la lactancia materna y brindar consejos sobre extracción.</p>	<p>Procedimientos para un uso eficiente y cómodo de la sala de lactancia, incluyendo reglas, programación de horarios, registro de uso y limpieza. Esto asegura un ambiente óptimo y seguro para las madres.</p>	<p>La principal es la selección de un lugar accesible para todas las áreas, que cumple con los requisitos. Además, se ajusta el equipamiento de la sala al presupuesto asignado.</p>	<p>Expresan que, por el momento, no se tiene indicadores, ni estrategias actualmente.</p>	<p>Que busquen el compromiso de su creación y mantenimiento de la sala de lactancia, en reconocimiento del beneficio para colaboradores y sus hijos, fomentando su uso constante.</p>	<p>Las colaboradoras se muestran contentas y agradecidas por el nuevo lugar privado y acogedor. Esto las motiva a comprometerse aún más en sus tareas diarias, sintiéndose respaldadas por la sociedad.</p>	



Elaborado por el equipo investigador: basado en las entrevistas realizadas a expertos de lactarios maternos (Coto, 2023).

2.3.3.3 Ministerio de Hacienda.

1. Etapas de su implementación.	2. Estructura que ha adoptado.	3. Necesidad de asesores o expertos	4. Equipos utilizados y presupuesto asignado.	5. Procedimiento para la atención de usuarios	6. Cantidad de personal que los utiliza	7. Quienes son los encargados de administrarlos
<p>Contaban con un espacio que cumplía con el 40% de los requisitos según la antigua ley. Consultaron al Ministerio de Salud para cumplir con la nueva ley y ajustaron el espacio según sus recomendaciones para obtener la certificación.</p>	<p>Se encuentra bajo la dependencia del área de Bienestar Laboral la cual forma parte de la clínica empresarial.</p>	<p>Comentaron que en términos sencillos se diría que no, porque no hubo una contratación externa, nada más fue el doctor y la licenciada en nutrición que se fueron basando en las disposiciones de ley.</p>	<p>Poseen sillones, aire acondicionado, mesas, refrigeradora, bombas de extracción de leche, lavamanos, esterilizadores, sobrepasando los requisitos mínimos establecidos por ley. Aproximadamente por cada lactario el costo es de \$2,500.00</p>	<p>Las madres no necesitan presentar ningún documento. La clínica lleva un registro de aquellas empleadas embarazadas y las que recientemente han sido gestantes. Hacer mención que se encuentra a disposición de los visitantes.</p>	<p>En promedio, alrededor de 5 personas hacen uso de las instalaciones diariamente. Destacar que, esto únicamente en el edificio de las tres torres.</p>	<p>No poseen un perfil definido, la encargada hoy en día es una Licenciada en nutrición, indicaron que es la persona más idónea para liderar el proyecto, dada su formación y experiencia en el campo de la nutrición.</p>
8. Campañas de comunicación y concientización	9. Tipo de controles y documentos administrativos utilizados	10. Dificultades en el proceso de implementación	11. Metas, indicadores y estrategias	12. Consejos o instrucción para su implementación	13. Beneficios obtenidos por la empresa con su implementación	
<p>La institución lo realiza a través de material escrito que lo ubican en los lactarios maternos, correos masivos, charlas y por redes sociales y la comunicación verbal con las mujeres que se realiza cada 3 meses.</p>	<p>Cuentan con un comité encargado de la administración de la sala de lactancia, además de un registro detallado del mantenimiento, de las instalaciones y equipos como el refrigerador.</p>	<p>Según lo comentado, no se han presentado obstáculos. Las autoridades brindaron apoyo. La Primera Dama influyó en el diseño de las puertas y los colores, facilitando un proceso fluido y sin problemas.</p>	<p>Comentan que más que metas son sueños, basados en las sensibilidades con las empleadas. Además del crecimiento de más salas en cada dependencia como Ministerio de Hacienda.</p>	<p>Enfatizan que lo primero es cumplir con la ley y valorar el bienestar de los bebés como un beneficio para la comunidad y las mujeres empleadas.</p>	<p>Según los mismos testimonios de las madres lactantes, sienten felicidad por el apoyo que les brindan. Consideran que las autoridades se preocupan e interesan por el talento humano; lo que las hace sentir como protagonistas directas.</p>	



Elaborado por el equipo investigador: basado en las entrevistas realizadas a expertos de lactarios maternos (Paz, 2023).

2.3.3.4 Alcaldía Municipal de San Salvador.

1. Etapas de su implementación.	2. Estructura que ha adoptado.	3. Necesidad de asesores o expertos	4. Equipos utilizados y presupuesto asignado.	5. Procedimiento para la atención de usuarios	6. Cantidad de personal que los utiliza	7. Quienes son los encargados de administrarlos
Se identificó y acondicionó un espacio para garantizar comodidad y seguridad. Se diseñó y promocionó el lactario, luego se gestionaron los recursos para mobiliario y personal. Se necesitó de un acuerdo municipal para la asignación de espacio y recursos.	Dentro de la Gerencia de Desarrollo Social se encuentra incluido el Departamento de Promoción de Salud y de esta depende el área de participación ciudadana. Son responsables de mantenimiento, limpieza y suministros higiénicos.	Comentaron que los expertos en ingeniería y arquitectura garantizaron la seguridad del espacio físico. La licenciada en salud materno infantil, se encargó del mobiliario asegurando comodidad, higiene y salud mínimos.	Tienen 3 sillones cómodos, mesas, almohadas tipo "C", refrigeradora, suministros médicos, lavatrastos, microondas y un escritorio para registros. Tiene aproximadamente 5 metros cuadrados. El costo aproximadamente fue de \$2,900.00	No se requieren documentos. La madre solo solicita el espacio para amamantar. Se piden algunos datos sobre ella y el bebé, pero si prefiere no proporcionarlos, aun así, se le brinda el servicio sin registrar la información.	Al ser una institución que brinda servicios, poseen dos tipos de beneficiarios; los internos de los cuales existen tres usuarias que utilizan el lactario. Mientras que los externos, varía entre 6 a 8 usuarias diariamente, aunque en ocasiones puede ser más o menos.	Todavía, no hay un perfil específico. Cada uno tiene un responsable con formación en salud, enfermería o nutrición, todos capacitados en lactancia materna y cumpliendo con la ley.
8. Campañas de comunicación y concientización	9. Tipo de controles y documentos administrativos utilizados	10. Dificultades en el proceso de implementación	11. Metas, indicadores y estrategias	12. Consejos o instrucción para su implementación	13. Beneficios obtenidos por la empresa con su implementación	
La alcaldía promociona las salas a través de redes sociales, indicando su ubicación y disponibilidad. Además, ofrecen educación a las madres sobre posturas y técnicas de amamantamiento.	Únicamente cuentan con una bitácora donde se anota la fecha, hora de ingreso, nombre de la persona y su firma.	El mayor desafío es la limitación de recursos económicos. También la apatía de algunos usuarios y la cultura arraigada de que llevar a los bebés en brazos implicaría que los atenderían más rápido.	De manera externa, buscan atender a toda madre que los visita con su bebé. Internamente, se trabaja en coordinación con las jefaturas para garantizar los permisos necesarios para acceder a la sala de lactancia.	Expresan que, en la implementación, se debe tomar en cuenta que el lugar debe ser cercano y accesible, con personal capacitado y amable. Esto implica una gestión eficiente de recursos.	Para las madres, el beneficio es sentirse valoradas y apoyadas por la institución, lo que les brinda un sentido de inclusión. Además, la facilidad del servicio ha mejorado la imagen municipal ante los usuarios.	

Elaborado por el equipo investigador: basado en las entrevistas realizadas a expertos de lactarios maternos (Méndez, 2023).

2.3.3.5 Corte de Cuentas de la República.

1. Etapas de su implementación.	2. Estructura que ha adoptado.	3. Necesidad de asesores o expertos	4. Equipos utilizados y presupuesto asignado.	5. Procedimiento para la atención de usuarios	6. Cantidad de personal que los utiliza	7. Quienes son los encargados de administrarlos
Se inició con la aprobación por parte del Organismo de Dirección y se oficializó a través de un la solicitud realizada por la clínica institucional dirigida al departamento administrativo, para la asignación del espacio físico, y al departamento de adquisiciones y contrataciones para adquirir el mobiliario.	Se ubica en la clínica institucional y ambos dependen del departamento administrativo.	No solicitaron el apoyo de nadie, se conformó un equipo integrado por el jefe del departamento administrativo, el doctor, la jefa de recursos humanos, y el jefe del departamento de adquisiciones y contrataciones.	Cuentan con dos sillones individuales, un sillón doble, tres mesas de centro, una refrigeradora, un lavamanos, un aire acondicionado y un vinil de pared con la leyenda lactario institucional. El costo aproximado fue de \$2,000.00	La madre solo debe mostrar su carnet institucional e informar que hará uso del beneficio. En el caso de personal ajeno a la institución pero que se encuentre realizando un trámite en esta, lo que debe mostrar es el DUI, pero únicamente a manera de identificación.	En la oficina central actualmente son 7 personas las que hacen uso de este espacio. Sin embargo, si se cuentan las oficinas regionales el número asciende a 15	Comentan que no hay nadie directamente asignado a dicho lugar, sin embargo, cuando una madre hace uso del espacio, una de las enfermeras se encarga de las atenciones. En temas de limpieza lo realiza la persona asignada.
8. Campañas de comunicación y concientización	9. Tipo de controles y documentos administrativos utilizados	10. Dificultades en el proceso de implementación	11. Metas, indicadores y estrategias	12. Consejos o instrucción para su implementación	13. Beneficios obtenidos por la empresa con su implementación	
Han elaborado trípticos informativos los cuales son entregados a todo el personal de la institución, en este se da a conocer las ventajas de la lactancia materna. Además, a través de las redes sociales se hace campañas informativas.	El control lo realizan a través de una bitácora en la cual se consigna: la fecha, el nombre de la persona, el área organizativa, la cantidad de onzas de leche extraída y la firma de la usuaria.	La principal dificultad que mencionaron fue la asignación del espacio físico, otra dificultad fue la obtención de recursos económicos, para la adecuación del área.	Esperan beneficiar a todas las madres que actualmente se encuentren en la etapa de lactancia. Así como aquellas mujeres que puedan convertirse en madre en el futuro.	Establecer un lugar adecuado, gestionar los recursos con tiempo, brindar charlas educativas de los beneficios de la lactancia materna. Y exhortar a las progenitoras para que hagan un buen uso del lactario.	De acuerdo al departamento de registro y control, existen menos ausencias de las madres, disminuyeron la cantidad de permisos y cada área organizativa reporta mejoramiento en el ambiente laboral.	

Elaborado por el equipo investigador: basado en las entrevistas realizadas a expertos de lactarios (Hernández, 2023) .

2.4 CASOS DE ÉXITOS INTERNACIONALES.

La investigación realizada permitió identificar 4 países que han tenido éxito en la implementación de lactarios, estas se presentan en la tabla número 4 desarrollada a continuación:

Tabla 4. Resultados de casos de éxito internacionales.

2.4.1.1 Panamá.

Planificación y organización para la creación de los lactarios	Establecimiento de los requerimientos técnicos del lugar
<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de una política de lactancia materna basada en los lineamientos del Ministerio nacional de Salud. • Asegurar la extracción, conservación y transporte de la leche materna. • Diseñar campañas de información y educación a las madres en edad fértil sobre la importancia de la lactancia materna. • Realizar un compromiso formal a través de un plan personalizado en donde se evidencie el tiempo y horario establecido para el ejercicio del derecho que tiene la madre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar un espacio físico y dotar de equipo y mobiliario necesario, privado y limpio. • Espacio cerrado con puerta y área de 6 a 10 metros, con ventilación, iluminación agradable. • Lugar exclusivo para extracción y conservación de la leche materna. • Aire acondicionado y calefacción. • La ubicación debe de ser de fácil y rápido acceso a las madres, con mínimo ruido, alejada de áreas peligrosas.
Adecuación de la sala (mobiliario y equipo mínimo)	Documentos administrativos que se utilizan para el mantenimiento y control de la sala de lactancia
<ul style="list-style-type: none"> • Sillas con respaldo, y mesa auxiliar. • Mueble para guardar insumos. • Refrigeradora. • Dispensador con alcohol en gel y toallas de papel para el secado de manos. • Dispensador de agua con vasos descartables. • Basurero para los residuos con tapa. • Etiquetas adhesivas y lapiceras para identificar los recipientes donde se almacena la leche. • Termómetro para el control de cadena de frío. • Lavamanos. • Nevera con acumuladores de frío. • Recipientes plásticos para almacenar la leche extraída. • Las decoraciones deben proyectar un ambiente tranquilo y con imágenes que inspiren a las madres sentimiento de amor para su bebe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Libro de registros de las madres que utilizan el lactario materno. • Material educativo relacionado con el tema (manuales, cartillas, afiches.). • Reglamento de uso de la sala. • Guía de procedimiento de extracción de leche. • Guía de conservación del alimento extraído. • Plan de promoción y difusión de la disponibilidad de la sala, actividades informativas y educativas sobre la lactancia materna. • Registro de mujeres en edad fértil. • Libro de limpieza general. • Registro sobre el control de la temperatura de la refrigeradora.
Beneficios	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora sustancialmente la salud de las madres y sus hijos, reduciendo hasta un 35% la ocurrencia de enfermedades en el primer año de vida. • Reduce el ausentismo laboral, lo que reduce entre un 30 a un 70% la ausencia de las trabajadoras. • Reduce el número de permisos para asistir a la consulta médica ya sea para la trabajadora o para su hijo. • Disminuye la rotación y pérdida de personal calificado a causa de las licencias por incapacidad, lo cual constituye un ahorro en reclutamiento y capacitación de nuevo personal, además del tiempo necesario para su rendimiento óptimo. 	

Elaborado por: el equipo investigador, de acuerdo a lo dictaminado por el (Ministerio de Salud-Panamá, 2018).

2.4.1.2 México.

Planificación y organización para la creación de los lactarios	Establecimiento de los requerimientos técnicos del lugar
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un compromiso formal del personal directivo y colaboradores de la empresa. • Desarrollar e implementar políticas para prevenir la discriminación hacia las mujeres embarazadas. • Definir un comité para que se encargue directamente de la sala de lactancia. • Nombrar al coordinador y administrador de la sala. • Capacitar al personal que estará encargado de la sala de lactancia. • Designar un lugar privado, de fácil y rápido acceso para las madres, libre de áreas peligrosas y alejadas de ruidos fuertes, con buena iluminación. • Programar campaña de comunicación permanente al personal en general, del centro de trabajo para sensibilizar sobre la importancia de la lactancia materna para las mujeres que se reincorporan al trabajo, una vez finalizada su licencia materna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se implementará la sala de apoyo a la lactancia materna de manera permanente por establecimiento, cuando las empresas tengan bajo su dependencia a cincuenta o más mujeres en edad fértil. • En aquellos casos que no se cumplan con el número de mujeres establecidas, pero exista al menos una mujer en período de lactancia, el empleador deberá asignar un espacio adecuado de manera temporal en el establecimiento respectivo destinado a dar de lactar y/o extraer la leche materna. • Es de importancia recalcar que incluso empresas o negocios pequeños pueden hacer adaptaciones y generar un espacio apropiado para la extracción y/o amamantamiento. En cualquier caso, el baño nunca se considera un espacio adecuado para la lactancia materna. • Se considera una superficie mínima requerida de 2 metros cuadrados (por mujer), la cual se puede incrementar de acuerdo con las necesidades de cada empresa.
Adecuación de la sala (mobiliario y equipo mínimo)	Documentos administrativos que se utilizan para el mantenimiento y control de la sala de lactancia
<ul style="list-style-type: none"> • Mesa y sillas ergonómicas. • Termómetro para medir la temperatura. • Refrigerador. • Lavamanos. • Jabón líquido para el lavado de manos y toallas desechables para el secado. • Pizarrón y plumones. • Etiquetas y plumas para identificar la leche extraída. • Opcional: Disponer de un buzón de sugerencias y comentarios. • Opcional: Disponer de un biombo o cortina corrediza según el número de sillas o sillones, ubicados en las zonas de extracción. • Proveer de botellón o dispensador de agua para el consumo, con el fin de que las madres puedan hidratarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bitácora de registro de uso de sala. • Bitácora de limpieza en general. • Reglamento interno para el uso. • Libro de indicadores de desempeño. • Charlas educativas. • Libro de talleres de capacitación recibidas. • Registro de sesiones de consejería recibidas. • Instrumentos de comunicación educativa, como guías, trípticos, carteles, periódicos, videos o murales.
Beneficios	
<ul style="list-style-type: none"> • Reduce el número de permisos para asistir a consulta médica para la trabajadora o para su hija o hijo, así como las licencias para cuidarla/lo por enfermedad. • Disminuye la rotación o pérdida de personal calificado a causa del nacimiento de un bebé, lo que constituye un ahorro en reclutamiento y capacitación de nuevo personal, además del tiempo necesario para su rendimiento óptimo. • Mejora sustancialmente la salud de la madre y su hija o hijo, reduciendo hasta en 35% la ocurrencia de enfermedades en el primer año. • Reduce el ausentismo, lo que se traduce en un 50% de menos falta y reduce el costo de atención a la salud. 	

Elaborado por: el equipo investigador, según lo establecido por la (Secretaría de Salud de México, 2018).

2.4.1.3 Colombia.

Planificación y organización para la creación de los lactarios	Establecimiento de los requerimientos técnicos del lugar
<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de una política. • Designar un responsable de las acciones de promoción, protección y apoyo a la lactancia materna. • Establecer programas de formación a mujeres gestantes, madres en lactancia y comunidad empresarial. • Cumplir con el Código Internacional de Comercialización de los Sucedáneos de la Leche Materna y el Decreto 1397 de 1992. • Desarrollar estrategias que convoquen a madres, familias y empleados, a participar en sesiones educativas y eventos de movilización por los derechos a una alimentación adecuada y saludable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de aproximadamente 4 metros cuadrados. • Paredes lisas con pintura lavable o enchapada en colores claros. • Buena iluminación y alejada de baños y almacenamiento de basuras. • De manera independiente y cerca al área, debe instalarse un baño con lavamanos para el uso de las madres en lactancia.
Adecuación de la sala (mobiliario y equipo mínimo)	Documentos administrativos que se utilizan para el mantenimiento y control de la sala de lactancia
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar y dotar un espacio físico. • Gabinete. • Nevera con refrigerador y congelador grande. • Termómetro. • Sillas cómodas con respaldar y brazos, de fácil limpieza. • Pinza en acero inoxidable. • Bandeja en acero. • Recipientes medianos con tapa para la basura. • Frascos de vidrio con de plástico de boca ancha. • Cinta de enmascarar y marcador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de Satisfacción de Beneficiarias. • Formato de Verificación de cumplimiento de las condiciones adecuadas para el funcionamiento de la sala amiga. • Documento de control de horarios y visitas. • Registro de limpieza.
Beneficios	
<ul style="list-style-type: none"> • Menor ausentismo de la madre, reduciendo el número de frecuencia de solicitud de permisos para acudir a consultas médicas de los niños, así como para cuidado por enfermedad. Se ha comprobado que los niños amamantados se enferman menos porque son más saludables. • Mayor adhesión al empleo, al brindar comodidad y valorar las necesidades de las funcionarias. • Disminuye la rotación o pérdida de personal calificado a causa del nacimiento de un bebé, lo que constituye un ahorro en reclutamiento y capacitación de nuevo personal, además del tiempo necesario para su rendimiento óptimo. • Mejora el estado emocional general de las mujeres durante sus jornadas laborales o académicas. • Dado que, desde el punto de vista emocional, las madres que sostienen la lactancia cuando retornan a su lugar de trabajo o estudios sienten menos culpa o sensación de estar abandonando a sus bebés. • Mayor fidelidad y sentido de pertenencia de las mujeres al contar con beneficios y facilidades en el ámbito de la maternidad. • Aumenta el rendimiento de la mujer en período de lactancia durante su jornada diaria, al sentirse motivada para desempeñar sus actividades. • Favorece la reincorporación al trabajo o estudios, al término del reposo posparto y disminuye las licencias extraordinarias para el cuidado del niño. • Facilita la combinación de la responsabilidad materna con el empleo a largo plazo. • Mejora la imagen pública de la empresa porque se ocupa del bienestar de las mujeres trabajadoras y sus familias, y hace que la empresa sea más atractiva para potenciales trabajadoras; posicionándose como una entidad socialmente responsable • Crea un diferenciador positivo para las mujeres que son clientes de su negocio. 	

Elaborado por: el equipo investigador, basado en lo descrito por el (Ministerio de Salud de Colombia, 2019).

2.4.1.4 República Dominicana.

Planificación y organización para la creación de los lactarios	Establecimiento de los requerimientos técnicos del lugar
<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de una política institucional de apoyo a la lactancia en el entorno laboral. • Designación de personal responsable del desarrollo, implementación y coordinación de la Sala. • Estudio analítico de la demanda de servicios que tendrá la Sala. • Valoración de la capacidad institucional instalada para su funcionamiento. • Identificación de recursos necesarios (humanos, económicos, materiales). • Definición de mecanismo y responsables administrativos para la dotación de recursos y mantenimiento. • Proyección de posibilidades de expansión de la Sala en concordancia con el crecimiento institucional. • Formalización de canales y medios para difusión interna sobre la cultura de lactancia y sus implicaciones para la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio con un diámetro no menor de un área de 2 metros cuadrados, como mínimo, para sala con un solo cubículo. • Espacio con puertas y ventilación natural o artificial adecuados. • Paredes lisas con pintura de esmalte al agua (lavable), de colores cálidos de matices claros. • Instalación de la sala alejada de baños de uso común, almacenamiento de residuos sólidos, líquidos u otro tipo, área de almacenamiento de productos de limpieza tales como detergentes u otras sustancias químicas. • Decoración ambientada con imágenes de bebe, imágenes educativas referentes a información de lactancia materna. • Puede contar con Iluminación suplementaria con una intensidad lumínica tenue y cálida.
Adecuación de la sala (mobiliario y equipo mínimo)	Documentos administrativos que se utilizan para el mantenimiento y control de la sala de lactancia
<ul style="list-style-type: none"> • Gabinete. • Congelador. • Sillas ergonómicas con espaldar alto y brazos. • Lavamanos. • Dispensador de jabón líquido y de papel toalla. • Basurero. • Frascos de vidrio. • Extractor de leche materna (no indispensable). • Esterilizador. • Cinta para rotular y marcador de tinta permanente no tóxica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Libro de asistencia (puede ser físico o registrada la visita a la sala de manera computarizada). • Instructivo sobre la extracción manual de la leche, técnicas de higiene y conservación. • Matriz de evaluación estándar. • Documento acerca de las instrucciones fundamentales para el entrenamiento a las madres lactantes para la extracción manual y la aplicación de técnicas de higiene y conservación de la leche humana. • Documento de limpieza en general de toda la sala.
Beneficios	
<ul style="list-style-type: none"> • Se redujo el ausentismo de las madres en sus jornadas laborales por enfermedades de sus niños recién nacidos ya que, al ser alimentados con alimento natural generan unas mejores defensas en su cuerpo. • Se garantizan los derechos de las madres y la infancia, contribuyendo a fortalecer las políticas públicas del país. • Las empleadas se sienten apoyadas por sus empleadores, reduciendo la alta rotación de personal capacitado en las diferentes áreas de trabajo y el costo operativo que esto implica, mejorando la imagen empresarial. • Mejora el estado emocional general de las mujeres durante sus jornadas laborales o académicas. • Aumenta el rendimiento de la mujer en período de lactancia durante su jornada diaria, al sentirse motivada para desempeñar sus actividades. • Facilita la combinación de la responsabilidad materna con el empleo a largo plazo. • Posiciona a la institución o empresa como una entidad socialmente responsable. • Crea un diferenciador positivo para las mujeres que son clientes de su negocio. 	

Elaborado por: el equipo investigador, basado en lo estipulado por el (Gobierno de la República Dominicana, Salud Pública, 2023).

2.5 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE LOS CASOS DE ÉXITOS NACIONALES E INTERNACIONALES.

A partir de los resultados obtenidos de los casos de éxito nacionales e internacionales, se identificaron similitudes y diferencias en la planificación, organización, ejecución, control y beneficios obtenidos por la implementación de salas de lactancia materna; las cuales se describen en la tabla 5.

Tabla 5. Similitudes y diferencias.

Similitudes	Diferencias
En la planificación	
<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de una guía emitida por el ministerio de salud de cada país en donde se establecen los requisitos mínimos para la creación del lactario materno. • Para la implementación del beneficio, el paso consiste en realizar un compromiso formal a través de un acuerdo ministerial, aprobación de junta directiva mediante punto de acta o plan de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos países le dan cumplimiento a lo establecido en el Código Internacional de Comercialización de los Sucedáneos de la Leche Materna. • Se realizan estudios analíticos que determinen la demanda de servicios que tendrá la sala. • Formulación de proyecciones que muestran las posibilidades de expansión de la sala.
En la organización	
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de un comité para que se encargue directamente de la sala de lactancia. • Gestión de capacitaciones al personal que estará encargado del espacio. • Designación de lugar privado, de fácil y rápido acceso para las madres, libre de áreas peligrosas y alejadas de ruidos fuertes, con buena iluminación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan estrategias para convocar a madres, familias y empleados, para participar en sesiones educativas y eventos de movilización por los derechos a una alimentación adecuada y saludable. • Se implementa la sala de apoyo a la lactancia materna de manera permanente cuando las empresas tengan bajo su dependencia a cincuenta o más mujeres en edad fértil.
En la ejecución	
<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación debe de ser de fácil y rápido acceso a las madres, con mínimo ruido, alejada de áreas peligrosas. • Decoración ambientada con imágenes educativas referentes a información de lactancia materna. • El mobiliario y equipo mínimo requerido para la adecuación del espacio físico es básicamente el mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen la cantidad de metros cuadrados que debe de poseer el espacio físico asignado que utilizara como lactario, la cual se puede incrementar de acuerdo con las necesidades de cada empresa.
En el control	
<ul style="list-style-type: none"> • Bitácora de las madres que utilizan el lactario materno. • Detalle de mujeres en edad fértil. • Registro de control de limpieza general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de Satisfacción de Beneficiarias. • Registro de indicadores de desempeño. • Reglamento interno para el uso del espacio.
Beneficios obtenidos	
<ul style="list-style-type: none"> • Reduce el número de permisos para asistir a consulta médica para la trabajadora o para su hija o hijo. • Disminuye la rotación y pérdida de personal calificado a causa de las licencias por incapacidad, lo cual constituye un ahorro en reclutamiento y capacitación. • Aumenta el rendimiento de la mujer, al sentirse motivada para desempeñar sus actividades. • Favorece la reincorporación al trabajo, al término del reposo posparto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizan que los derechos de las madres y la infancia, estén en sintonía con las políticas públicas del país.

Elaborado por: el equipo investigador, basado en los resultados obtenidos de la tabla 3 y 4.

2.6 SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

Producto de las entrevistas realizadas a los encargados de los lactarios maternos en las instituciones públicas, empresas privadas y al resultado de investigaciones de casos de éxitos internacionales se puede destacar lo siguiente:

- El proceso de creación de lactarios inicia al presentar propuestas formales a instancias como la Junta Directiva, Consejo Municipal, u organismos ministeriales, que cumplan con los requisitos legales y normativos internos establecidos por cada institución. Esto refleja un compromiso por parte de las organizaciones en garantizar el bienestar de sus empleadas y cumplir con las regulaciones relacionadas con la maternidad y el trabajo.
- La estructura organizativa de los lactarios varía, pero en su mayoría están bajo la supervisión de áreas relacionadas con el bienestar y los recursos humanos, con el respaldo de la clínica empresarial.
- Se observó la importancia de la comunicación y la concientización sobre la lactancia materna mediante campañas educativas. Estas incluyen el uso de correos electrónicos, carteles informativos y capacitaciones dirigidas a empleados para fomentar el uso de los lactarios y promover una cultura de apoyo a la maternidad en el lugar de trabajo.
- La utilización de los lactarios varía entre instituciones, se reconoce ampliamente el valor y la importancia de proporcionar este servicio a las empleadas y al público en general. Se percibe la implementación de lactarios como una inversión en el bienestar y la productividad laboral. Este servicio no solo cumple con los requisitos legales, sino que también contribuye significativamente a la mejora del ambiente laboral al promover la inclusión y el apoyo a las empleadas en su rol como madres trabajadoras.
- Uno de los puntos destacados a nivel nacional fue la ausencia de asesores y expertos externos en lactancia materna. En su lugar, las organizaciones confían en el conocimiento interno

y la capacitación de profesionales de la institución, como médicos y enfermeras, para liderar la implementación y ofrecer apoyo a las madres lactantes.

- Al comparar los casos nacionales con internacionales, se identificaron similitudes significativas, tales como: Todas las empresas se orientan por guías emitidas por el Ministerio de Salud que dictan los requisitos mínimos para la implementación de lactarios maternos, sirviendo como punto de partida para su establecimiento. Además, utilizan bitácoras para gestionar la administración y el funcionamiento de estos lactarios.
- También se observaron diferencias notables en las prácticas internacionales que inspiraron la creación de ciertos instrumentos. Por ejemplo, en empresas internacionales se llevaba a cabo un diagnóstico de fertilidad antes de la implementación, se establecen metas e indicadores orientados a mejorar el rendimiento laboral y se evalúa el impacto del lactario en la empresa. Estas prácticas fueron fundamentales para adaptar y mejorar los enfoques utilizados a nivel nacional.

En resumen, la investigación muestra que la implementación de lactarios no solo es una medida necesaria para cumplir con las regulaciones, sino que también se percibe como una estrategia valiosa para mejorar el bienestar de las empleadas, promover un ambiente laboral inclusivo y apoyar la productividad en las organizaciones, beneficiando tanto a las madres trabajadoras como a las instituciones en su conjunto.

3 CAPÍTULO III. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LACTARIOS MATERNOS A NIVEL NACIONAL.

3.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO III

3.1.1 General.

Presentar un sistema de gestión para la implementación de lactarios maternos de las empresas del sector industrial alimenticio del municipio de San Salvador basados en el ciclo PHVA que cumpla con los aspectos legales y técnicos establecidos en el país.

3.1.2 Específicos.

1. Identificar los beneficios y ventajas potenciales que ofrece a las empresas y sus trabajadoras, con énfasis en su bienestar, salud y rendimiento laboral.
2. Exponer los principales requisitos para la implementación eficaz, abordando aspectos de alcances y limitantes, como son los legales, de infraestructura, recursos humanos y mecanismos de control, con el propósito de realizarlo de una manera efectiva y responsable.
3. Diseñar un plan de implementación que abarque las actividades clave, la asignación efectiva de responsabilidades óptimas de los recursos necesarios para la ejecución exitosa de la creación de los lactarios maternos.

3.2 CONCLUSIONES.

- Se identificó que actualmente existen 103 lactarios maternos en El Salvador debidamente certificados por el Ministerio de Salud, los cuales fueron la base del desarrollo de la investigación. Sin embargo, no existe documento alguno que presente un sistema de gestión para la creación de lactarios maternos donde se establezcan los perfiles de puestos con sus roles y responsabilidades, los requerimientos legales y técnicos, planes de capacitación, controles administrativos, recursos financieros y humanos, indicadores y metas.
- Con la creación de la Ley Amor Convertido en Alimento para el Fomento, Protección, y Apoyo a la Lactancia Materna, publicada mediante Decreto Legislativo No.510, en el Diario Oficial 194 del 14 de octubre de 2022, Tomo 437. Se vuelve obligatoria la creación de lactarios maternos en todas las empresas privadas o instituciones públicas de El Salvador.
- Las multas por incumplimiento a la legislación antes mencionada, va desde los 11 hasta los 50 salarios mínimos e incluso hasta el cierre definitivo de la empresa, esto dependerá de la gravedad de la infracción.
- El proceso de creación del lactario materno inicia con la aprobación de la máxima autoridad, posteriormente la asignación del espacio físico y recursos, seguido por la adquisición de materiales, suministros y la creación del comité de lactancia materna y la persona que coordinará y administrará el lactario.
- Se destaca la ausencia de procedimientos de uso de lactario materno, así mismo no cuentan con perfiles de puestos para las personas a cargo de este. Para la creación no fue necesaria la asesoría de expertos externos y no cuentan con metas establecidas ni indicadores que permitan medir el impacto en las beneficiarias y la empresa o institución.

3.3 RECOMENDACIONES.

- Cumplir con lo establecido en la Ley Amor Convertido en Alimento para el Fomento, Protección, y Apoyo a la Lactancia Materna, en relación a la creación de lactarios maternos con la finalidad de disminuir la rotación y ausencia del personal, generarle a las madres un sentido de pertenencia e inclusión fomentando una mejora en la imagen empresarial.
- Se sugiere a los propietarios y dueños de empresas considerar los beneficios empresariales de establecer lactarios maternos, además con esto se evitarían multas y sanciones que podrían ascender hasta \$18,250.00 por incumplimiento grave.
- A los encargados de los lactarios maternos ya establecidos, se les recomienda la elaboración de perfiles de puestos, definir y establecer metas que permitan medir el desempeño, la satisfacción y productividad de las beneficiarias.
- A las empresas o instituciones que aún no han creado su lactario materno se les sugiere guiarse del modelo de sistema de gestión desarrollado en la presente investigación en el cual se incluyeron las etapas del proceso administrativo y los responsables de su ejecución.
- A las madres que gozan del derecho de alimentar a sus hijos en los lugares de trabajo se les exhorta a cumplir con el horario establecido, seguir al pie de la letra las indicaciones del personal encargado y hacer buen uso y cuidado de la instalación designada para dicha actividad.

3.4 SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LACTARIOS MATERNOS.



Entradas

- Mobiliario y equipo
- Requisitos legales
- Recursos financieros
- Espacio físico disponible
- Recurso humano



Procesos

- Asignar y adecuar el espacio físico.
- Nombrar los comités de lactancia.
- Elaborar un diagnóstico de fertilidad.
- Capacitaciones al personal.
- Definir indicadores y metas
- Establecer procedimientos de salud y seguridad ocupacional
- Implementar controles administrativos



Salidas

- Claridad de responsabilidades
- Motivación y compromiso del personal
- Optimización de costos
- Disminución de permisos y rotaciones
- Mejora de la imagen institucional

Retroalimentación



3.5 REQUISITOS BÁSICOS PARA LA PROPUESTA.

Para el éxito de la implementación, es necesario tomar en cuenta los siguientes requisitos:

1. Aprobación institucional o empresarial: Uno de los pasos trascendentales en la planificación de un lactario maternos es que este debe estar oficialmente aprobado por la dirección ejecutiva o la junta directiva de cada institución involucrada, garantizando así su pleno respaldo y legalidad.

2. Capacitación al personal: Todos los colaboradores sin distinción alguna deberán recibir las capacitaciones necesarias sobre el funcionamiento y la importancia de poseer un lactario dentro de las instalaciones de la empresa, asegurándose que estén completamente informados con los procedimientos y protocolos correspondientes al uso y buenas prácticas.

3. Supervisión y evaluación constante: El contar con procesos de revisión y evaluación mensual, semestral o anual según lo requiera las actividades del sistema permitirán identificar áreas de mejora continua y se asegurará de que este siga funcionando de manera eficiente y eficaz.

4. Cumplimiento legal normativo: El cumplir con las regulaciones y normativas vigentes relacionadas con el tema de lactarios maternos, así como de bienestar de las trabajadoras en el entorno laboral, aseguran la buena reputación empresarial, además de evitar multas, procesos judiciales y el cierre de las empresas por violentar la ley.

3.6 ALCANCES Y LIMITACIONES.

Al momento de la puesta en marcha del sistema se debe considerar cuáles serán los alcances a cumplir e identificar cuáles serán las posibles limitantes, para ello es importante tener en cuenta una serie de factores determinantes como lo son los siguientes:

3.6.1 Alcances

- La implementación de un sistema de gestión en la creación de lactarios maternos que se utilice como guía en las empresas de El Salvador, con énfasis en las relacionadas en el sector industrial alimenticio del departamento de San Salvador.
- Proveer a las empresas un detalle de los requisitos legales, normativos, técnicos, de recursos humanos y mobiliarios necesarios para la creación y operación de los lactarios maternos.
- Presentar a las empresas herramientas administrativas de seguimiento y evaluación que permitan medir la efectividad en el desempeño laboral y la satisfacción de las trabajadoras por el uso del lactario materno y el impacto generado en la entidad por la retención de talento y otros indicadores relevantes.

3.6.2 Limitaciones

- Resistencia por parte de algunas empresas para adoptar cambios o implementar nuevas políticas, lo que podría afectar la implementación de los lactarios.
- La inversión inicial para creación del espacio y mantenimiento de este puede ser un desafío, especialmente para empresas más pequeñas con presupuestos limitados.
- La falta de conocimiento sobre los beneficios de los lactarios puede ser un obstáculo para su adopción, lo que subraya la necesidad de campañas de sensibilización y educación efectivas.

3.7 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN BASADOS EN EL MODELO PHVA.

3.7.1 Actividades a realizar y responsables de su ejecución

Planificar	Hacer	Verificar	Actuar	Responsable
<p>Identificar un espacio digno: Uno de los primeros pasos consiste en evaluar diferentes espacios disponibles para la instalación del lactario, este debe ser accesible, privado, cómodo, acogedor e higiénico. Además, se deben construir una lista detallada de los materiales e insumos esenciales para asegurar el correcto funcionamiento del lactario materno.</p>	<p>Gestión del espacio físico, y adquisición del mobiliario: Asignar un lugar dentro de las instalaciones de la empresa accesible y privado para la instalación del lactario. Asimismo, considerando al menos tres cotizaciones, realizar la compra de mobiliario, equipo e insumos indispensables para el funcionamiento.</p>	<p>Realizar inspecciones: Con la finalidad de asegurarse que las instalaciones, el mobiliario y equipo adquirido para el lactario, cumplan con elementos mínimos de accesibilidad, privacidad, comodidad, ergonomía establecidos en la normativa legal y técnica (leyes, reglamento y guías).</p>	<p>En caso de haber algún incumplimiento: Sobre las dimensiones del espacio asignado y/o el mobiliario y equipo adquirido realizar las gestiones de manera oportuna para superar dicha observación.</p>	<p>-Jefe del departamento de Recursos Humanos: solicita el espacio y mobiliario -Junta Directiva, presidente o ministro: autoriza y aprueba. -Encargado de compras: adquiere el mobiliario y equipo. -Encargado de mantenimiento: adecua las instalaciones. -Clínica empresarial: obtención de certificación.</p>
<p>Nombrar los Comité de Lactancia Materna: Se debe identificar a los candidatos de acuerdo con sus actitudes, habilidades y competencias, estos son importantes ya que son las personas encargadas de administrar, coordinar y asignar roles específicos.</p>	<p>Designar los responsables al Comité de Lactancia Materna: Comunicar a los miembros que integrarán el comité y asignar responsabilidades específicas para el adecuado funcionamiento de este.</p>	<p>Evaluar la efectividad del Comité: revisar las funciones y responsabilidades establecidas y el grado de cumplimiento de cada uno de los encargados con la finalidad de identificar fallas o debilidades en el proceso.</p>	<p>Ajuste de responsabilidades: si en las evaluaciones realizadas se encontraran deficiencias, asegúrese de realizar las gestiones necesarias para una mejor distribución de responsabilidades que permitan un funcionamiento más eficaz.</p>	<p>-Jefe del departamento de Recursos Humanos.</p>
<p>Programar un diagnóstico sobre mujeres en edad fértil: Indicar al área de recursos humanos sobre la necesidad de obtener datos cuantitativos precisos sobre el número de empleadas que utilizarían el lactario de manera inmediata y aquellas que podrían usarlo en el mediano y largo plazo.</p>	<p>Realización de diagnóstico de la población: con base a la información obtenida sobre el número de mujeres en edad fértil proporcionados por el área correspondiente, realizar proyecciones que permitan determinar el número de espacios requeridos para cubrir las necesidades de las usuarias.</p>	<p>Verificación de las proyecciones: Corroborar si las proyecciones realizadas, están de acuerdo con la realidad empresarial. Caso contrario revelar la necesidad de reorganización de tiempo de uso o ampliación del lactario materno.</p>	<p>Ajuste de la capacidad instalada: En el caso de no cubrir a la totalidad de usuarias del lactario materno, realizar ajustes acordes a la demanda real de la población.</p>	<p>-Jefe del departamento de Recursos Humanos. -Clínica empresarial.</p>

Planificar	Hacer	Verificar	Actuar	Responsable
<p>Definir procedimientos de seguridad y salud: Con la finalidad de establecer un adecuado mantenimiento y funcionamiento del espacio, asegurándose que estos cumplan con los estándares que garanticen un entorno óptimo para las usuarias y encargados.</p>	<p>Implementación de procedimientos y políticas: Establecer y comunicar protocolos para la limpieza, mantenimiento y seguridad del espacio de lactancia, empleadas y responsables.</p>	<p>Efectuar auditoría: de procedimiento sobre seguridad y salud ocupacional, con la finalidad de identificar deficiencias que pongan en riesgo al personal responsables y las usuarias.</p>	<p>Subsanación de hallazgos: De las observaciones identificadas, efectuar acciones correctivas con la finalidad de subsanarlas y evitar sanciones.</p>	<p>-Clínica empresarial.</p> <p>-Unidad de auditoría interna.</p> <p>-Departamento de seguridad y salud ocupacional.</p>
<p>Planear capacitaciones al personal: Diseñar un programa de capacitación dirigidas tanto al personal encargado del lactario como a las usuarias. En temáticas enfocadas a la promoción y educación de lactancia materna.</p>	<p>Ejecución de programas de capacitación: Impartir sesiones y charlas informativas a las usuarias sobre el uso del lactario y técnicas de extracción, conservación y formas adecuadas de alimentación. Así como talleres y seminarios de formación a los encargados en temas de lactancia materna, apoyo emocional y manejo de situaciones específicas.</p>	<p>Evaluación de cumplimiento y conocimiento de capacitaciones del personal: Realizar entrevistas y/o evaluaciones periódicas a los responsables del lactario, para recopilar información sobre el nivel de conocimiento. También efectuar encuestas a las usuarias que permitan medir el impacto de las charlas recibidas de la promoción y educación de la lactancia materna.</p>	<p>Retroalimentación: En caso de detectar deficiencia en algunas temáticas recibidas, someterse a un nuevo proceso de refuerzo sobre las temáticas en cuestión.</p>	<p>-Comité de lactancia materna.</p> <p>-Clínica empresarial.</p>
<p>Definir indicadores y metas: Se deben establecer metas específicas que permitan evaluar el éxito del lactario.</p>	<p>Elaborar indicadores y metas: que permitan medir la satisfacción de las usuarias, el rendimiento en sus labores, el ausentismo del personal, imagen empresarial, el sentido de pertenencia, disminución en la rotación del personal. Además, atender al 100 % de las empleadas en edad fértil o periodo de lactancia.</p>	<p>Revisión de indicadores de rendimiento y desempeño: Monitorear de manera periódica los resultados obtenidos, el impacto en las usuarias y la imagen corporativa de la empresa.</p>	<p>Confirmar o replantear los indicadores y metas: Comunicar a junta directiva, administrador único o propietario, los avances y ajustes estratégicos realizados producto de los resultados del rendimiento de las usuarias, responsables y la incidencia que este ha generado en la empresa.</p>	<p>-Jefe del departamento de Recursos Humanos.</p>

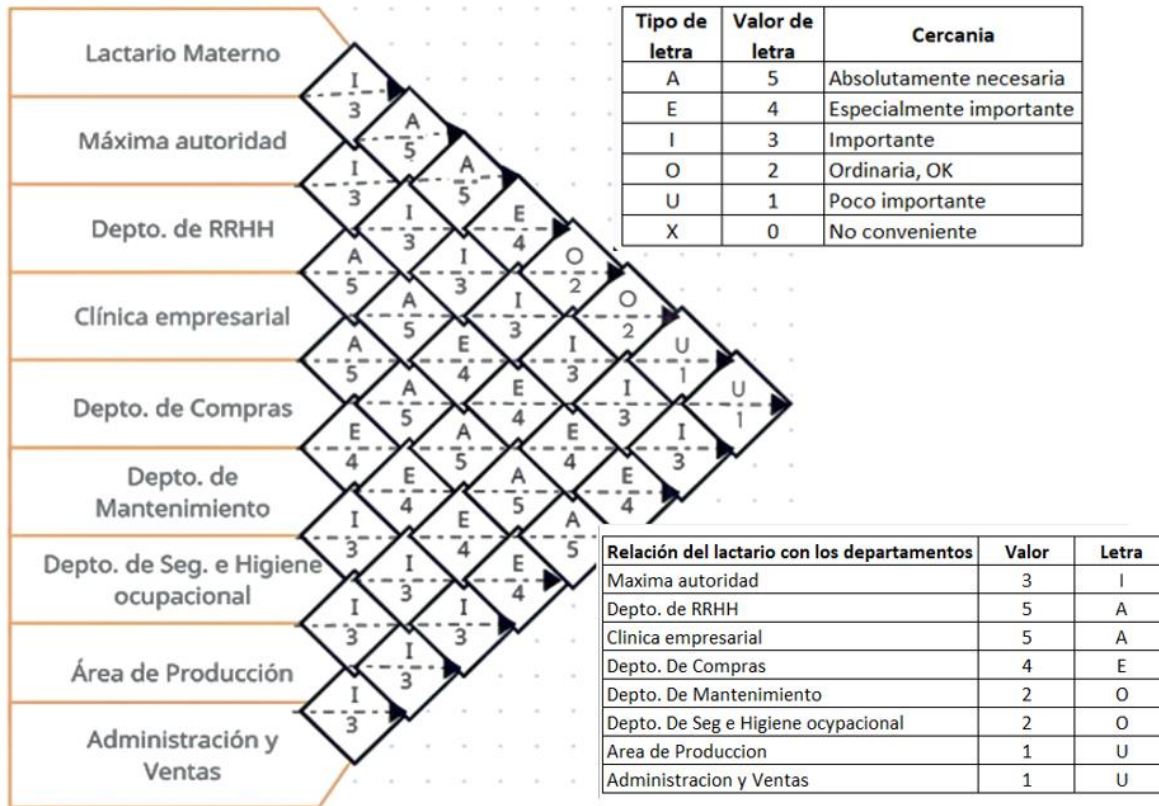
Planificar	Hacer	Verificar	Actuar	Responsable
<p>Diseñar procesos y/o controles administrativos: Para el uso, mantenimiento, resguardo del mobiliario y equipo, asignación de recursos y establecimiento de responsabilidades de manera efectiva, facilitando la gestión del lactario materno y la comunicación interna.</p>	<p>Implementar controles administrativos: elaborar bitácoras para</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asistencia y horarios de atención a las usuarias en el lactario. • La limpieza de este. • El uso y adquisición de insumos para el lactario. • El mantenimiento del mobiliario. • El resguardo de la leche extraída. <p>Así mismo crear un manual de uso, en donde se establezcan lineamientos y procedimientos del lactario materno.</p>	<p>Comprobar la efectividad de los controles: Analizar los datos de las bitácoras e identificar si los instrumentos utilizados en el lactario materno son los adecuados para realizar una buena gestión administrativa.</p>	<p>Aplicación de medidas de control: En caso de contar con debilidad en el sistema de control interno, implementar nuevos instrumentos que permitan mejorar los controles administrativos.</p>	<p>-Comité de lactancia materna.</p> <p>-Clínica empresarial.</p>

Elaborado por: el equipo investigador, con base al diagnóstico de la investigación

3.7.2 PROPUESTAS DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO.

3.7.2.1 Identificación y distribución del espacio físico

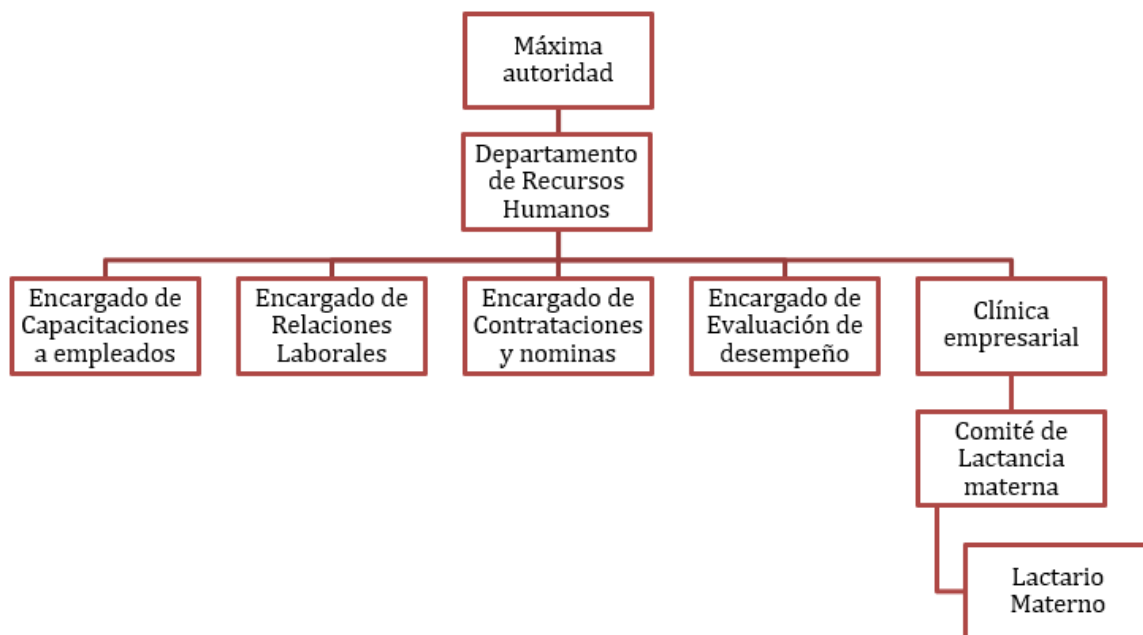
Para dicho proceso se recomienda hacer uso del diagrama de relación de actividades del cual se presenta el siguiente ejemplo.



Elaborado por: equipo investigador, con base a la gráfica de relaciones en la oficina del libro Administración de Operaciones, novena edición de Barry Render y Jay Heizer.

La Grafica de relaciones en la oficina indica que, el lactario posee una relación absolutamente necesaria con la Clínica empresarial y el Departamento de Recursos Humanos; con el departamento de compras existe una dependencia especialmente importante, en el caso de la máxima autoridad la conexión es importante, con los departamentos de mantenimiento, seguridad y salud ocupacional la relación se vuelve ordinaria y con las áreas de producción, administración y ventas es poco importante.

3.7.2.2 Integración del comité de lactancia materna



En el presente organigrama únicamente se muestra un bosquejo general del departamento de Recursos Humanos, es necesario aclarar que cada empresa tiene la facultad de adaptarlo.

Es importante recordar que cada empresa es única por lo cual al momento de elaborar y personalizar el organigrama ajustado a la necesidad específica de la organización, es indispensable definir la máxima autoridad, en departamentos tales como: mantenimiento, producción, compras, seguridad y salud ocupacional, administración y ventas, etc., también es de considerar que para las subdivisiones específicas se incluyan la asignación de roles y el alcance de sus actividades, como último elaborar los flujos de procedimientos, donde se establezca la jerarquía de la toma de decisiones y la adaptabilidad que debe ser según la necesidad y los cambios en la empresa.

TITULO DEL PUESTO:	Encargado de Lactario Materno
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Departamento de Talento Humano
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	Clínica Institucional
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar el cálculo de insumos necesarios para la atención. ✓ Planear, organizar, dirigir y evaluar cursos de capacitación para las usuarias internas de los servicios materno-infantil. ✓ Supervisar en las áreas de materno-infantil las técnicas y procedimientos de lactancia materna. ✓ Citar en coordinación con jefe de servicio a las usuarias, antes de que egresen de la unidad para evaluar el dominio competencias (técnicas, procedimientos, extracción y conservación de la leche materna) de lactancia materna. ✓ Asesorar, orientar y capacitar en las técnicas de alimentación y procedimiento de la lactancia materna a las usuarias en casos especiales con trato digno. ✓ Promover la lactancia materna como la forma de alimentación exclusiva durante los primeros 6 meses de vida y completaría hasta los 2 años o más. ✓ Otorgar las facilidades y asesoría al personal que esté lactando, en el manejo, extracción y conservación de la leche materna. ✓ Presentar avances obtenidos en el desarrollo de las prácticas de la lactancia materna al comité de lactancia materna. 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Doctora, enfermera o estudiante de tercer año en salud ✓ Bonificación o salario: \$365.00 ✓ Años de experiencia: 2 años ✓ Edad: 22 años en adelante ✓ Idioma: inglés básico ✓ Conocimiento: Paquete Microsoft Office ✓ Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Trabajo en equipo Compromiso Capacidad de planificación 	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad para comunicarse asertivamente en las diferentes áreas de desempeño profesional, aplicando inteligencia emocional. ✓ Habilidades para atender a las personas en el curso de la vida, familia y comunidad sanas y con problemas de salud de bajo, mediano y alto riesgo en los diferentes niveles de atención, tomando en cuenta las determinantes sociales de la salud. ✓ Facilidad de liderazgo en el desarrollo de las actividades de enfermería, aplicando buenos hábitos, modales, negociación efectiva, utilizando los conflictos como oportunidades de crecimiento. ✓ Capacidad para dirigir, monitorear, evaluar y fortalecer a su equipo humano de trabajo en favor del profesionalismo y beneficio de usuarios/as. 	

Elaborado por: el equipo investigador

TITULO DEL PUESTO:	Gerente de recursos humanos
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Gerencia general
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	Recursos humanos
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal. ✓ Control de asistencia de personal. ✓ Entrega de boletas de pago. ✓ Elaboración de constancias de sueldos. ✓ Revisión y control de pago de comisiones a ejecutivos de cuentas y promotores. ✓ Manejo de capacitaciones para el personal de diferentes áreas. ✓ Creación de políticas de la empresa. ✓ Control de cumplimiento de la seguridad y salud ocupacional. ✓ Supervisión administrativa y apoyo de lactario materno. 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Lic. En Administración de Empresa o Psicología ✓ Bonificación de \$300.00 por cumplimiento de actividades ✓ Años de experiencia: 5 años ✓ Edad: 28 años ✓ Licencia de conducir: automóviles/carros ✓ Idioma: inglés intermedio ✓ Conocimiento: Paquete Microsoft Office ✓ Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Comunicación Trabajo en equipo Manejo de emociones Compromiso Capacidad de planificación 	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad para dirigir y manejar los distintos proyectos y personas a cargo del departamento de talento humano. ✓ Capacidad para atender los requerimientos de la alta gerencia demostrando los resultados e indicadores del funcionamiento del departamento. ✓ Facilidad de liderazgo en el desarrollo de reclutamiento, aplicando buenos métodos, técnicas, negociación efectiva, utilizando los recursos como oportunidades de crecimiento. ✓ Dominio en la organización, armonizando el clima laboral siendo un mediador ante las dificultades con el personal. ✓ Adiestramiento y el desarrollo de empleados incluye la orientación para los nuevos empleados, capacitación en liderazgo y los seminarios y talleres de desarrollo profesional. 	

Elaborado por: el equipo investigador

TITULO DEL PUESTO:	Jefe de Mantenimiento
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Gerencia general
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	Mantenimiento
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar operaciones de mantenimiento. ✓ Supervisión de aspectos técnicos de fontanería, carpintería, sistemas eléctricos, etc. ✓ Manejo de conocimiento profesional de equipos y maquinaria de instalaciones. ✓ Efectuar seguimientos de los equipos e instalaciones en la empresa. ✓ Elaborar informes. 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Ing. Industrial, Ing. Mecánico, Ing. Civil. ✓ Bonificación \$300.00 por cumplimiento de actividades ✓ Años de experiencia: 3 años. ✓ Edad: 25 años. ✓ Licencia de conducir: automóviles/carros. ✓ Idioma: inglés básico. ✓ Conocimiento: se valorará especialmente titulación de formación profesional o grado en administración o gestión de instalaciones. ➤ Habilidades y Aptitudes: Excelentes habilidades interpersonales y comunicativas Dotes de liderazgo y organizativas excepcionales Pensamiento estratégico Comunicación Trabajo en equipo Manejo de emociones Compromiso Capacidad de planificación 	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar procedimientos de mantenimiento y garantizar la implementación ✓ Llevar a cabo inspecciones de las instalaciones para identificar y solucionar problemas. ✓ Comprobar los sistemas hidráulicos y eléctricos de los edificios para asegurar la funcionalidad. ✓ Planificar y supervisar todas las actividades de instalación y reparación. ✓ Asignar carga de trabajo y supervisar al personal de mantenimiento (vigilantes, conserjes, etc.). ✓ Supervisar el inventario de los equipos y hacer pedidos cuando sea necesario. ✓ Supervisar los gastos y controlar el presupuesto para el mantenimiento. ✓ Gestionar las relaciones con los contratistas y proveedores de servicios. ✓ Asegurarse de que se cumplan las políticas de Seguridad y Salud Ocupacional. 	

Elaborado por: el equipo investigador

TITULO DEL PUESTO:	Jefe de seguridad y salud ocupacional
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Gerencia general
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	Seguridad y salud ocupacional
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Velar por la seguridad laboral. ✓ Implementación de directrices legales de salud y seguridad. ✓ Producción de informes y desarrollo de normativas pertinentes. ✓ Análisis de datos y las evaluaciones de riesgos. ✓ Mantenimiento de certificados en salud y seguridad ocupacional. 	
PERFIL DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Ing. Industrial, Licenciado en Administración de empresas ✓ Bonificación \$300.00 por cumplimiento de actividades ✓ Años de experiencia: 2 años ✓ Edad: 26 años ✓ Licencia de conducir: automóviles/carros ✓ Idioma: inglés básico <p style="margin-left: 20px;">Conocimiento: alto grado en Gestión de Seguridad o campo relacionado</p> <p>➤ Habilidades y Aptitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Excelentes dotes organizativas y de motivación Especialista en atención al detalle y capacidad de observación los riesgos Habilidades interpersonales y de comunicación Pensamiento estratégico Comunicación asertiva Trabajo en equipo Manejo de emociones Capacidad de planificación 	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar y ejecutar planes de salud y de seguridad en el lugar de trabajo, según la normativa legal. ✓ Preparar y aplicar normativas para establecer una cultura de salud y seguridad. ✓ Evaluar prácticas, procedimientos e instalaciones para evaluar riesgos. ✓ Realizar formación y presentaciones sobre aspectos de salud y seguridad, así como la prevención de accidentes. ✓ Supervisar el cumplimiento de la normativa y las leyes, mediante la inspección de empleados y operaciones. ✓ Inspeccionar equipos y maquinaria para observar posibles situaciones de inseguridad. ✓ Investigar accidentes o incidentes para detectar las causas y gestionar las reclamaciones de indemnización de los trabajadores. ✓ Recomendar soluciones a problemas, oportunidades de mejora o nuevas medidas de prevención. ✓ Informar sobre la concienciación respecto a la salud y la seguridad, problemas y estadísticas. 	

Elaborado por: el equipo investigador

3.7.2.3 Diagnóstico de fertilidad de empleadas.

Identificar el número de trabajadoras de la empresa "X" que se encuentran en edad fértil con la finalidad de determinar la cantidad de usuarias del lactario materno.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. Unidad organizativa a la que pertenece *

Edad *

De 18 a 30

De 31 a 40

De 41 en adelante

2.

Estado civil *

Casada

Acompañada

Soltera

Viuda

3.

Actualmente se encuentra embarazada *

Sí

Salta a la pregunta 6

No

Salta a la pregunta 5

4.

Dentro de su proyecto de vida ha considerado ser madre de familia *

Sí

Salta a la pregunta 7

No

finaliza el diagnóstico

5.

Cuántas semanas tiene de embarazo *

Más de 7 semanas

finaliza el diagnóstico

Más de 15 semanas

finaliza el diagnóstico

Más de 25 semanas

finaliza el diagnóstico

6.

Dentro de cuánto tiempo se ve usted siendo madres *

En tres años

finaliza el diagnóstico

En cinco años

finaliza el diagnóstico

Más de seis años

finaliza el diagnóstico

Elaborado por: el equipo investigador

3.7.2.4 Plan de capacitaciones

PLAN DE CAPACITACIÓN 20XX								Código		
								Revisión		
								Fecha		
Puesto de trabajo / Persona	Denominación del curso de formación	Entidad Formadora	Horas de formación	Costo aproximado	Fecha prevista de realización	Fecha efectiva de realización	Asistentes	Duración	Evaluación de la formación	
	Importancia de la lactancia materna y sus contribuciones	Centro de Apoyo de Lactancia Materna	10	\$ 25.00						
	Curso en Lactancia Materna	https://www.euroinnova.sv/curso-superior-lactancia-materna#seccion-temario	200	\$ 400.00						
	Experto Universitario en Lactancia y Cuidados en el Puerperio para Enfermería	https://www.techtitute.com/sv/enfermeria/especializacion/especializacion-lactancia-cuidados-puerperio-enfermeria?	475	\$ 996.00						
	Curso Internacional Experto en Consultoría en Lactancia Materna	https://ecrianza.com/cursos-formacion/curso-experto-consultoria-lactancia-materna/	200	\$ 600.00						
	Lactancia Materna y amamantamiento	http://clima.inspvirtual.mx/sitio/login.php	25	\$ 65.00						
	Curso online certificado en Lactancia Materna	https://www.otegestion22.cl/curso-lactancia-materna	21	\$ 70.00						
	Técnicas en lactancia - Dificultades tempranas y tardías de la lactancia materna.	https://www.unisanitas.edu.co/curso-de-lactancia-materna	64	\$ 175.00						
	Aspectos Anatómicos, fisiológicos y biológicos de la lactancia materna. Importancia de la leche materna en la madre y su hijo	https://www.unisanitas.edu.co/curso-de-lactancia-materna								
	Alimentación materna - Medicamentos y lactancia materna.	https://www.unisanitas.edu.co/curso-de-lactancia-materna								
	Especialista en Lactancia Materna	https://celacma.com/especializado-en-lactancia-materna/	190	\$ 660.00						
	Contacto precoz y lactancia materna.		150	\$ 265.00						
	Anatomía de la glándula mamaria.	https://www.xn--maternidadacompaada-b4b.com/curso-de-asesoras-de-lactancia/								
	Fisiología del amamantamiento.									
	Composición de la leche materna									
	Asesor de lactancia materna	https://capacitateparaeempleo.org/cursos/vi-ew/185	25	\$ 50.00						

3.7.2.5 Indicadores

Indicadores	Finalidad	Descripción o procedimiento a seguir
<p>Efectividad del comité de lactancia materna:</p> <p><u>Número de reuniones realizadas</u> Número de reuniones programadas</p> <p><u>Número de incumplimientos identificados</u> Número de incumplimientos subsanados</p>	<p>Evaluar el desempeño y la eficacia de un comité dedicado a promover y apoyar la lactancia materna dentro de la empresa.</p>	<p>El comité deberá de reunirse al menos una vez en el mes para comprobar que se están cumpliendo las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros que lo integran, esto deberá quedar documentado en acta de reuniones o bitácora.</p> <p>Además, cada trimestre se deberá de realizar un seguimiento a los incumplimientos identificados, con la finalidad de determinar que estos ya fueron subsanados.</p>
<p>Satisfacción de las usuarias:</p> <p><u>Total de encuestas efectuadas</u> Número total de mujeres satisfechas</p>	<p>Este indicador se enfoca en recopilar información directa de las usuarias para comprender cómo perciben y valoran los lactarios ofrecidos por la empresa, con el objetivo de garantizar un ambiente de trabajo favorable para las empleadas que son madres lactantes.</p>	<p>Realizar encuestas de satisfacción de las empleadas respecto a los lactarios.</p> <p>Identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes según la retroalimentación recibida.</p> <p>Fomentar una cultura abierta para la comunicación sobre problemas y soluciones relacionadas con los lactarios.</p>
<p>Reducción del Ausentismo:</p> $\left(\frac{A. \text{ antes de la implementación} - A. \text{ después de la implementación}}{A. \text{ antes de la implementación}} \right) \times 100$	<p>Permite cuantificar y analizar la eficacia de las instalaciones destinadas a facilitar la lactancia materna en el entorno laboral, con el objetivo de fomentar un ambiente de trabajo más inclusivo y de apoyo para las madres trabajadoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un índice positivo indica una reducción en el ausentismo relacionado con la maternidad después de la implementación del lactario. • Un índice negativo sugiere un aumento en el ausentismo, lo cual podría requerir una revisión de las prácticas implementadas o factores adicionales a considerar. 	<p>Registrar el número de días de ausencia por motivos relacionados con la maternidad durante un período específico antes de la implementación del lactario.</p> <p>Registrar el número de días de ausencia por motivos relacionados con la maternidad durante un período equivalente después de la implementación del lactario.</p>

Indicadores	Finalidad	Descripción o procedimiento a seguir
<p align="center">Imagen empresarial</p> <p>60 % de las trabajadoras poseen una percepción positiva de la empresa.</p> <p><u>El 100% de los empleados cuentan con lo necesario para realizar sus actividades.</u></p>	<p>Este indicador se centra en medir como la adopción de políticas y prácticas que respaldan a las madres lactantes puede influir en la percepción externa e interna de la empresa, contribuyendo así a su reputación, responsabilidad social y cultura laboral inclusiva.</p>	<p>Realizar encuestas internas para evaluar la satisfacción de las empleadas con los lactarios.</p> <p>Cumplir con los requisitos establecidos para el reconocimiento.</p>
<p align="center">El sentido de pertenencia</p> <p>60% de las trabajadoras se sienten valoradas por parte de la empresa.</p> <p>El 70% de las empleadas consideran a la empresa como un lugar flexible de trabajo.</p> <p>El 75% de las trabajadoras se sienten escuchados y apoyados por sus superiores.</p>	<p>Este indicador refleja la importancia de crear un ambiente de trabajo que respalde y valore las necesidades específicas de las mujeres en el periodo de lactancia, contribuyendo así a fortalecer su sentido de pertenencia a la empresa.</p>	<p>Realizar entrevistas individuales para obtener información cualitativa más detallada sobre la experiencia de las empleadas con los lactarios. Preguntas abiertas pueden revelar percepciones más profundas.</p> <p>Monitorear las tasas de ausencia y retención entre las empleadas que utilizan los lactarios en comparación con aquellas que no lo hacen. Una menor rotación y ausentismo pueden indicar un mayor sentido de pertenencia.</p>
<p align="center">El rendimiento en sus labores</p> $\left(\frac{\text{\# de actividades realizadas antes del lactario} - \text{\# de actividades realizadas después del lactario}}{\text{A. antes de la implementación}} \right) \times 100$ <p>Cumplir el 95% las metas establecidas por la empresa.</p>	<p>Este indicador se enfoca en comprender cómo las facilidades proporcionadas para la extracción de leche materna impactan positivamente en la productividad y bienestar general de las empleadas, permitiéndoles equilibrar sus responsabilidades profesionales con las demandas de la maternidad.</p>	<p>Realizar mediciones trimestrales o semestrales y revisar regularmente los resultados.</p> <p>Utilizar un sistema de evaluación formal con criterios claros y metas establecidas. Las evaluaciones deben incluir objetivos cuantificables y cualitativos.</p> <p>Evaluar el progreso hacia los objetivos y analizar el grado de cumplimiento.</p>

• **Bitácora de registro del lactario materno.**

No.	Nombre	Empleada de la empresa		Unidad Organizativa	Edad en mes y días del bebe	Fecha	Motivo de Uso		Hora	
		Si	No				Amamantar	Extracción de la leche	Entrada	Salida
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
n.										

Riesgo	Procedimiento
Sismo o terremoto	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los medios de escape, acceso y salida, guiarse a través de las señalizaciones, carteles y colores normalizados por la institución. • Seguir las indicaciones del miembro del comité de evacuación para ser trasladado a una zona segura. • Evitar accesos como ascensores, rampas o pasillos inseguros. • En caso de ser necesario informar al cuerpo de emergencia exterior solicitando ayuda (Bomberos, ambulancias). • El encargado o responsable debe inspeccionar las instalaciones para verificar las condiciones posteriores al sismo.
Incendio/ Instalaciones eléctricas	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de existir humo, desplázate a rastras y de ser posible tápate nariz y boca con un trapo húmedo. • No usar elevadores. • Sigue las instrucciones del comité interno de protección civil (brigadas). • No abrir puertas ni ventanas, porque el fuego se extiende con el aire. • Si el fuego apenas inicia y tiene extintor, utilízcelo. • Localiza la salida más alejada del fuego, sigue la ruta de evacuación. • Una vez fuera del inmueble, aléjese lo más que puedas para no obstruir el trabajo de las brigadas de auxilio. • Si no puede bajar, intenta subir hasta la azotea; deja abierta la puerta de acceso a la misma para que el humo no se acumule en el cubo de las escaleras.
Cualquier otro riesgo identificable	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que las condiciones sean seguras con los elementos de construcción y no haya un peligro latente. • Visualizar los dispositivos de emergencia, como lo son los extintores portátiles, dispositivos de alarma ya sean acústicas o sonoras. • Informar a los encargados de cada uno de los departamentos, la identificación de riesgos que podrían afectar la vida.

3.7.3 RECURSOS

ítem	Descripción	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Inversión Inicial				
1	Adecuación de espacio (tomacorrientes accesibles, buena iluminación, pintura)	1	\$ 500.00	\$ 500.00
2	Refrigerador con congelador independiente	1	\$ 500.00	\$ 500.00
3	Sillón individual, tipo butaca con brazos	2	\$ 400.00	\$ 800.00
4	Lavamanos de pedestal	1	\$ 50.00	\$ 50.00
5	Pizarra de plumón	1	\$ 25.00	\$ 25.00
6	Extractor manual de leche materna	2	\$ 100.00	\$ 200.00
7	Dispensador de papel toalla	1	\$ 70.00	\$ 70.00
8	Mesas de madera con repisa	2	\$ 90.00	\$ 180.00
9	Vinil de pared full color	1	\$ 100.00	\$ 100.00
10	Dispensador de Jabón	1	\$ 7.00	\$ 7.00
11	Aire acondicionado	1	\$ 500.00	\$ 500.00
12	División tipo biombos	2	\$ 175.00	\$ 350.00
13	Dispensador de agua	1	\$ 150.00	\$ 150.00
14	Almohada de lactancia	2	\$ 25.00	\$ 50.00
15	Cambiador de pañales para bebé	1	\$ 250.00	\$ 250.00
16	Botes de basura	2	\$ 4.00	\$ 8.00
Total, de Inversión Inicial.				\$ 3,740.00
Costo por funcionamiento y mantenimiento				
1	Insumos (termómetro, guantes, jabón líquido, papelería, plumones, papel toalla, papel higiénico, viñetas, depósitos para almacenar leche, alcohol gel, agua)	1	\$ 300.00	\$ 300.00
2	Salario anual de encargado del lactario	12	\$ 365.00	\$ 4,380.00
3	Salario anual de encargado de limpieza	12	\$ 365.00	\$ 4,380.00
4	Servicio de mantenimientos trimestral	4	\$ 50.00	\$ 200.00
5	Cuotas patronales	24	\$ 55.66	\$ 1,335.84
6	Vacaciones	2	\$ 237.25	\$ 474.50
7	Aguinaldo	2	\$ 182.50	\$ 365.00
Total, de costo de funcionamiento y mantenimiento				\$ 11,435.34

Información aclaratoria en referencia a los recursos:

- El presupuesto está formulado para cubrir una demanda de dos madres de manera simultánea, es importante recordar que la ley otorga una hora para lactar a cada madre la cual podrá ser corridos o en dos periodos de 30 minutos; por lo cual con el modelo presentado se cubriría a 18 madres por día aproximadamente esto puede cambiar según los horarios establecidos por cada empresa. Además, en el caso de los precios de los equipos y

materiales se realizó un estimado, esto puede variar dependiendo de la marca, tamaño y cantidades necesaria para cubrir la demanda de su personal.

- En relación con la pintura y el vinilo utilizado en el lactario materno se puede gestionar con el despacho de la Primera Dama de la República ya que ellos donan estos insumos.
- Lo relacionado a la inversión inicial únicamente se efectúa cuando se instala el lactario materno por lo tanto dicho gasto se eroga una vez; o hasta que se cumpla la vida útil de uno de los equipos utilizados.
- El personal encargado del lactario puede ser un mismo empleado de la empresa (clínica institucional, Recursos humanos) no es necesario contratar a personas adicionales; en el caso de la persona designada para la limpieza puede ser la misma persona que realiza la limpieza en la entidad. Esta situación es importante aclararla ya que mediante esta práctica se estaría ahorrando todos los costos relacionados a salarios.
- En relación con los gastos detallados por servicios de mantenimiento, estos pueden incluir en el contrato general que posee la empresa y únicamente incluir esta nueva dependencia, es decir no es necesario contratar uno específico para el lactario.

3.8 BENEFICIOS Y VENTAJAS DE LA PROPUESTA.

La utilización de un Sistema de Gestión en la creación de lactarios maternos no es únicamente una guía a seguir, sino también permite optimizar los procesos internos y fomentar una comunicación más efectiva.

3.8.1 Beneficios a las trabajadoras.

- Claridad de responsabilidades y roles: mediante la elaboración de una matriz de responsables, se definirá claramente las funciones y deberes de cada miembro del equipo, garantizando una ejecución coordinada y sin ambigüedades en la instalación de los lactarios.

- Incremento de la motivación y compromiso del Personal: La definición clara de compromisos promoverá un sentido de pertenencia y responsabilidad entre los miembros del equipo, aumentando la motivación, esfuerzo y el deseo maximizando así la productividad de las trabajadoras.

- Sostenibilidad a largo plazo: Al identificar y asegurar los recursos necesarios, se contará con una base sólida para la continuidad y mantenimiento efectivo de los lactarios maternos, asegurando así su beneficio a lo largo del tiempo.

- Promueve la adaptabilidad y flexibilidad: Poseer un marco estructurado pero adaptable, permite ajustar y modificar las estrategias según las necesidades cambiantes del entorno laboral considerando que una mejora sustancialmente en la salud de las madres trabajadoras asegura una respuesta de compromiso entre ambas partes.

3.8.2 Ventajas empresariales.

- Facilita la adquisición de conocimientos y competencias: A través de la implementación, se proporcionará a las empresas un enfoque estructurado y técnico para adquirir el conocimiento necesario sobre la operación y mantenimiento de lactarios maternos, detallando qué pasos deben seguir, como llevarlos a cabo y cuándo hacerlo de manera efectiva y consistente.

- Optimiza los controles y supervisión de la implementación: permite la mejora continua de los controles internos, tanto en términos administrativos como en la prestación de servicios relacionados con los lactarios maternos. Esto garantizará una gestión más eficiente y un seguimiento adecuado del proyecto en su totalidad.
- Optimización de costos y recursos financieros: La planificación detallada de actividades y recursos permitirá una gestión eficaz de los costos, evitando gastos innecesarios y asegurando una asignación eficiente de los fondos disponibles.

4 BIBLIOGRAFÍA

Libros

Cervera, J. (2015). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación*. España: Díaz de Santos.

Chase, R. B. (2009). *Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros*. México, D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Martinez, J. R. (2003). *Guía Metodológica Para La Gestión Clínica Por Proceso*. Madrid, España: Díaz de Santos, S. A.

Santiago, H. (2018). *Herramientas para la gestión de calidad*. Círculo rojo.
doi:www.editorialcircularojo.com

Marakas, J. A. G. (2006). *Sistemas de información gerencial*. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

Chaves P. (2017). *El Desempeño Laboral en la empresa Talma Servicio Aeroportuarios*.
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27917/B_Chavez_PCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Leyes

Asamblea Constituyente. (1983). *Constitución de la República de El Salvador*. San Salvador, Decreto de Carácter Constituyente, No 38, publicada en el Diario Oficial 234 del 16 de diciembre de 1983, Tomo 281, Vigente hasta la fecha

Órgano Legislativo. (1972). *Código de Trabajo*. San Salvador, Decreto Legislativo No.15, publicada en el Diario Oficial 142 del 31 de julio de 1972, Tomo 236, Vigente hasta la fecha

Órgano Legislativo. (2022). *Ley Amor Convertido En Alimento para el Fomento, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna*. San Salvador, Decreto Legislativo No.510, publicada en el Diario Oficial 194 del 14 de octubre de 2022, Tomo 437, Vigente hasta la fecha.

Órgano Legislativo. (2022). *Ley Crecer Juntos para la Protección Integral de la Primera Infancia, Niñez y Adolescencia*. San Salvador, Decreto Legislativo No.431, publicada en el Diario Oficial 117 del 22 de junio de 2022, Tomo 435, Vigente hasta la fecha

Órgano Legislativo. (2010). *Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo*. San Salvador, Decreto Legislativo No.254, publicada en el Diario Oficial 82 del 5 de mayo de 2010, Tomo 387, Vigente hasta la fecha

Otros documentos

MINISTERIO DE SALUD. (2009). Construyendo la Esperanza. *Construyendo la Esperanza Estrategias y Recomendaciones en Salud* , 55.

MINISTERIO DE SALUD. (2019). Informe de Logros en Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna. *Informe de Logros en Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna 2014-2019*, 40.

PortalesMedicos, S. (2018). Evolución de la lactancia materna a lo largo de la historia. Desde el inicio de la humanidad hasta la actualidad. *Revista Electrónica de PortalesMedicos.com*. Obtenido de <https://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/evolucion-la-lactancia-materna-lo-largo-la-historia-desde-inicio-la-humanidad-la-actualidad/2/>

Westreicher, G. (2020) Industria alimentaria Revista electrónica Economipedia.com

Sitios Web

Centro de Documentación Judicial. (12 de 08 de 2020). *Centro de Documentación Judicial*.

Obtenido de Centro de Documentación Judicial:

<https://www.jurisprudencia.gob.sv/busqueda/busquedaLeg.php?id=2>

Gobierno de El Salvador. (18 de Agosto de 2022). *Creceer Juntos*. Obtenido de Creceer Juntos:

<https://creceerjuntos.gob.sv/mesLactanciaMaterna>

Philips. (28 de 10 de 2020). *Philips Avent presenta su guía simple para la construcción de un*

lactario. Obtenido de Philips Avent presenta su guía simple para la construcción de un lactario:

<https://www.philips.com.ar/a-w/about/news/archive/standard/news/press/2020/philips-avent-presenta-guia-simple-para-la-construccion-de-un-lactario.html>

UNICEF. (12 de 06 de 2019). *Lactancia Materna* . Obtenido de Lactancia Materna :

<https://www.unicef.org/mexico/lactancia-materna>