



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO Y DESARROLLO  
DEL TALENTO HUMANO EN EL HOSPITAL HOMERO  
CASTANIER CRESPO DE LA CIUDAD DE AZOGUES.**

**AUTORES:**

**Pérez Luna Silvia Fernanda  
Sarmiento Bayas Pedro Efraín**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERO COMERCIAL**

**TUTOR:**

**Mgs. Geoconda Cedeño de Aguilar**

**Guayaquil, Ecuador  
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Silvia Fernanda Pérez Luna y Pedro Efraín Sarmiento Bayas**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

### **TUTORA**

\_\_\_\_\_  
**Mgs. Geoconda Cedeño de Aguilar**

### **REVISORES**

\_\_\_\_\_  
Ing. Pedro Murillo Martínez Mgs.

\_\_\_\_\_  
Ing. Paola Traverso Holguín, MBA

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
Mgs. Darío Vergara Pereira

**Guayaquil, a los diez días del mes de Febrero del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Silvia Fernanda Pérez Luna** y **Pedro Efraín Sarmiento Bayas**

### **DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación “Propuesta para el mejoramiento y desarrollo del Talento Humano en el Hospital Homero Castanier Crespo de la ciudad de Azogues”, previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los diez días del mes de Febrero del año 2014**

### **LOS AUTORES**

---

**Silvia Fernanda Pérez Luna**

---

**Pedro Efraín Sarmiento Bayas**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Silvia Fernanda Pérez Luna** y **Pedro Efraín Sarmiento Bayas**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Propuesta para el mejoramiento y desarrollo del Talento Humano en el Hospital Homero Castanier Crespo de la ciudad de Azogues”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los diez días del mes de Febrero del año 2014**

### **LOS AUTORES**

---

**Silvia Fernanda Pérez Luna**

---

**Pedro Efraín Sarmiento Bayas**

## **AGRADECIMIENTO**

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer; de igual forma, a mi madre quien ha sabido formarme con buenos consejos, hábitos y valores, quien supo apoyarme en todos los aspectos, convirtiéndose en un pilar fundamental de mi vida.

A todos los docentes de esta carrera, por impartir sus conocimientos y guiarnos peldaño a peldaño hasta conseguir concluir esta carrera profesional.

Un agradecimiento especial a la Mgs. Geoconda Cedeño, por encaminarnos en este trabajo de titulación, por su apoyo y el tiempo dedicado para que alcancemos a cumplir con esta meta profesional.

Gracias a todos, a quienes de una u otra manera me han brindado su apoyo para la culminación de este proyecto.

Silvia Fernanda Pérez Luna

Al culminar una etapa importante en mi vida profesional, que se ha convertido en un reto personal, quiero expresar mi sincero agradecimiento en primer lugar a Dios, quien me ha guiado y dado la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, su equipo de prestigiosos catedráticos que en el transcurso de estos años de estudio supieron orientarme sabiamente, por haberme brindado no solo sus conocimientos sino además su amistad, su confianza siendo mi guía para la elaboración y culminación de esta tesis, de manera especial a mi tutora Mgs. Geoconda Cedeño.

A mi querida familia por concederme mucho de su tiempo, por alentarme, por entenderme, compartiendo mis angustias y disfrutando de mis triunfos durante estos años.

Con mucho cariño:

Pedro Efraín Sarmiento Bayas.

## DEDICATORIA

Al hombre que me dio la vida, que a pesar de haberlo perdido a muy temprana edad, ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo, y que hoy junto con Marco y Giovanni se han convertido en mis ángeles. A mi hijo, a ese ser especial con el que Dios me bendijo, quien es el impulso para superarme día a día  
A mi familia, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo los malos y buenos momentos.

Silvia Fernanda Pérez Luna

Dedico esta tesis a todos aquellos que creyeron en mí, por haber fomentado el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mi esposa Carmen por su apoyo incondicional al hacer suyos mis preocupaciones y problemas. Gracias por tu amor, paciencia y comprensión.

A mis hijos: Gabriela, Pedro y Emely por ser lo más grande y valioso que Dios me ha regalado, quienes son mi fuente de inspiración y la razón que me impulsa a salir adelante, con todo mi corazón, porque este trabajo les sirva de ejemplo, pues siempre estuvieron alentándome y apoyándome en todo momento.

A mis familiares, amigos y compañeros quienes de una u otra forma han contribuido y participado para alcanzar la meta trazada, ya que con su ayuda esta se hizo más fácil.

Pedro Efraín Sarmiento Bayas.

## TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

---

Mgs. Darío Vergara Pereira  
DIRECTOR DE LA CARRERA

---

Ing. Pedro Murillo Martínez Mgs.  
REVISOR 1

---

REPRESENTANTE DEL SED

---

Ing. Paola Traverso Holguín, MBA  
REVISOR 2

---

Mgs. Geoconda Cedeño de Aguilar  
TUTORA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## **CALIFICACIÓN**

---

**Mgs. Geoconda Cedeño de Aguilar**  
**TUTORA**



# ÍNDICE GENERAL

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	vi
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD</b> .....	vii
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	viii
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	vii
CALIFICACIÓN .....	viii
ÍNDICE GENERAL .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA.....	2
1.1. TEMA DEL PROYECTO.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	7
2.1.1. TALENTO HUMANO .....	7
2.1.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	8
2.1.3. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN MODERNA DE PERSONAS. ....	12
2.1.4. IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO .....	13
2.1.5. OBJETIVOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO .....	14
2.2. CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPORTANCIA .....	16
2.2.1. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.....	18
2.2.2. FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	19
2.3. INSTRUMENTOS DE LA CAPACITACIÓN.....	37
2.4. ASPECTOS CLAVE Y DEFINICIÓN DE CURSO, TALLER Y SEMINARIO.....	39
2.4.1. CURSO.....	39
2.4.2. SEMINARIO .....	40
2.4.3. TALLER.....	41
2.5. DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO .....	42
2.5.1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO .....	43
2.5.2. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO ORGANIZATIVO .....	43
2.5.3. MISIÓN.....	43
2.5.4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES .....	43
2.5.5. MARCO DE CONTRIBUCIÓN.....	44

2.6.	APLICACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO .....	44
2.7.	MARCO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	44
2.7.1.	Liderazgo y trabajo en equipo .....	44
2.7.2.	Paquetes informáticos .....	45
2.7.3.	Relaciones interpersonales .....	46
2.7.4.	Leyes y reglamentos.....	46
2.7.5.	Servicio al cliente.....	47
2.7.6.	Estrés laboral.....	47
2.7.7.	Administración de archivos.....	47
2.7.8.	Seguridad y salud ocupacional .....	48
CAPITULO III.....		49
LA ORGANIZACIÓN .....		49
3.1.	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL HOSPITAL .....	49
3.1.1.	ANTECEDENTES.....	49
3.1.2.	PRODUCTOS, SERVICIOS Y MERCADO.....	51
3.1.3.	VISIÓN Y MISIÓN .....	53
3.1.4.	ORGANIGRAMA, SERVICIOS Y PERSONAL DEL HOSPITAL.....	53
3.1.5.	OBJETIVOS DEL HOSPITAL .....	55
CAPITULO IV .....		56
LA METODOLOGÍA .....		56
4.1.	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	56
4.2.	MUESTRA .....	57
4.3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	57
4.4.	CONCLUSIONES PARCIALES .....	71
4.5.	RECOMENDACIONES PARCIALES.....	72
CAPÍTULO V .....		73
LA PROPUESTA.....		73
CONCLUSIONES.....		135
RECOMENDACIONES.....		136
BIBLIOGRAFÍA.....		137
ANEXOS .....		140

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Pregunta 1 al Personal: ¿Usted es? .....	58
TABLA 2. Pregunta 2 al Personal: ¿Cuál es su edad? .....	59
TABLA 3. Pregunta 3 al Personal: ¿Cuál es su nivel de escolaridad? .....	60
TABLA 4. Pregunta 4 al Personal: ¿Por cuánto tiempo labora Usted en el Hospital? .....	61
TABLA 5. Pregunta 5 al Personal: ¿La función asignada concuerda con su preparación? .....	62
TABLA 6. Pregunta 6 al Personal: ¿En qué nivel considera Usted que está apto para desempeñar su trabajo? .....	63
TABLA 7. Pregunta 7 al Personal: ¿Recibió cursos de capacitaciones relevantes e importantes en sus áreas de trabajo? .....	64
TABLA 8. Pregunta 8 al Personal: Señale las tres principales necesidades de capacitaciones para mejorar sus funciones laborales .....	65
TABLA 9. Pregunta 9 al Personales: Como empleado del HHCC ¿Qué aspectos relacionados a la Cultura Organizacional considera Usted que requieren capacitación? Marque solo una opción .....	66
TABLA 10. Pregunta 10 al Personal: ¿Qué técnica considera más efectiva para el proceso de capacitación? .....	67
TABLA 11. Pregunta 11 al Personal: ¿Cómo se siente Usted ante la evaluación que realiza la institución sobre su rendimiento laboral? .....	68
TABLA 12. Pregunta 12 al Personal: Las relaciones con sus compañeros de trabajo son: .....	69
TABLA 13. Ficha de Observación .....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Proceso de Gestión del Talento Humano.....	9
<b>Gráfico 2.</b> Gestión del Talento Humano. ....	11
<b>Gráfico 3.</b> Esquema del ciclo formativo .....	21
<b>Gráfico 4.</b> Logotipo del Hospital .....	49
<b>Gráfico 5.</b> Hospital 3 de Noviembre. Abril de 1945 .....	50
<b>Gráfico 6.</b> Organigrama del Hospital .....	54
<b>Gráfico 7.</b> Porcentajes pregunta 1 al personal.....	58
<b>Gráfico 8.</b> Porcentajes pregunta 2 al personal.....	59
<b>Gráfico 9.</b> Porcentajes pregunta 3 al personal.....	60
<b>Gráfico 10.</b> Porcentajes pregunta 4 al personal.....	61
<b>Gráfico 11.</b> Porcentajes pregunta 5 al personal.....	62
<b>Gráfico 12.</b> Porcentajes pregunta 6 al personal.....	63
<b>Gráfico 13.</b> Porcentajes pregunta 7 al personal.....	64
<b>Gráfico 14.</b> Porcentajes pregunta 8 al personal.....	65
<b>Gráfico 15.</b> Porcentajes pregunta 9 al personal.....	66
<b>Gráfico 16.</b> Porcentajes pregunta 10 al personal.....	67
<b>Gráfico 17.</b> Porcentajes pregunta 11 al personal.....	68
<b>Gráfico 18.</b> Porcentajes pregunta 12 al personal.....	69

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Etapas del proceso de capacitación .....	20
Cuadro 2. Métodos del DNC.....	26
Cuadro 3. Servicios que brinda el hospital .....	52

## RESUMEN

El presente trabajo resume la situación actual del hospital Homero Castanier Crespo” que está comprendido en el Sistema de Servicios de Salud del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, para prestar atención integral, de tipo ambulatorio y de internamiento a la población del área de su influencia. Por ello, se ha visto la necesidad imperiosa de planificar y aplicar un proyecto de capacitación y desarrollo del personal que labora en esta casa de salud, considerando las reales necesidades de la organización y su demanda.

En el Capítulo I se plantea el por qué se decidió realizar este proyecto, que constituye el problema de la investigación, su justificación, los objetivos que se desean alcanzar al término del mismo.

En el Capítulo II se presenta el Marco Referencial, Fundamentación Teórica, que incluye una revisión de la Gestión de Talento Humano dentro del cual se hace referencia a la capacitación y desarrollo del talento humano, su importancia y objetivos.

En el Capítulo III se realiza la descripción general del hospital, iniciando con una breve historia desde su apertura, dando una revisión de cuáles son los servicios que presta esta casa de salud, su visión y misión, objetivos, el organigrama estructural de la institución.

En el Capítulo IV se plantea la Metodología de la Investigación. Finalmente en el Capítulo V se establece una propuesta encaminada a dar la pauta para resolver el problema planteado, objetivos y especificación del programa de capacitación que se recomienda aplicar en la institución.

**Palabras Claves:** Necesidades de Capacitación, Plan de Capacitación, Perfil de Puesto de Trabajo, Seminario, Taller.

## ABSTRACT

This document summarizes the current status of Hospital "Homero Castanier Crespo" that is in the Health Services System of the Ministry of Public Health of Ecuador, to provide comprehensive care, outpatient and inpatient population to the area of influence. Therefore, it has been the urgent need to implement a project in training and development of staff in the home health, considering the real needs of the organization and demand.

In Chapter I will state why it was decided to carry out this project, which is the research problem, its justification, objectives to be achieved at the end.

In Chapter II is presented the guiding framework, theoretical foundations , which includes a review of the Human Resource Management in which reference to the training and development of human talent is , its importance and objectives.

In Chapter III is given a general description of Hospital, starting with a brief history since its opening, giving a review of what services offered by home health are , its vision and mission , objectives, organizational structure of the institution.

Chapter IV arises the research methodology. Finally in Chapter V a proposal to give the pattern to solve the problem, objectives and specifying the training program is recommended to apply the institution is established.

**Keywords** : Training Needs , Training Plan , Profile Workplace Seminar , Workshop,

## INTRODUCCIÓN

En la época actual es muy complejo encontrar a verdaderos responsables de la gestión de las organizaciones que no afirmen el papel relevante que tienen las personas en el desarrollo y éxito de las mismas.

Los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, destrezas, competencias, etc. Todo ello ha hecho que el interés por la gestión del talento humano haya crecido y que cada vez más haya demanda de auténticos especialistas en esta área. El voluntarismo ha dado paso a una profesionalización y especialización funcional.

Cada vez se tiende más a la idea de que las personas han dejado de ser bienes perecederos para pasar a convertirse en bienes a desarrollar, en los que además hay que invertir, aunque a muchas empresas les cueste y se planteen efectivamente cuál es el retorno de la inversión.

En este sentido la capacitación del Talento Humano de las empresas se convierte en un requerimiento fundamental para su desarrollo, pues, la labor de esta área es conducir al personal a lograr estándares de alto desempeño a través del trabajo en equipo y coordinado para facilitar el mejoramiento de las capacidades y habilidades de cada uno de los miembros de la institución requeridas para sus propósitos, entre los cuales está la satisfacción del usuario con un servicio de calidad.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. TEMA DEL PROYECTO**

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL HOSPITAL HOMERO CASTANIER CRESPO DE LA CIUDAD DE AZOGUES.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde el 6 de Octubre del 2010, entró en vigencia la LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público), porque se ha visto necesario expedir una Ley que regule el servicio público, a fin de contar con normas que respondan a las necesidades del recurso humano que labora en las instituciones y organismos del sector público.

Por lo citado, se cree en la necesidad que en esta institución reconocida a nivel nacional como una de las mejores, maneje con eficiencia sus Recursos Humanos, con el fin de brindar una mejor atención a sus usuarios, y mostrarse transparente ante las entidades que lo regulan como la Contraloría General del Estado.

En el Hospital Homero Castanier Crespo se ha presentado algunas situaciones anómalas en los cargos asignados al personal que labora en esta institución, por lo que deducimos que no a habido un correcto manejo del capital intelectual, quizá porque se han dedicado únicamente a competencias administrativas vinculadas con sueldos, beneficios de ley, retiros y sanciones; en lugar de plantear acciones correctivas y/o de mejoramiento de la gestión de talento humano; por lo que consideramos que con una propuesta de capacitación encaminada al mejoramiento y desarrollo

del talento humano en las diferentes áreas, se optimizarán recursos y mejorarán aún más las funciones administrativas de esta institución.

Otra situación que se ha venido dando en esta casa de salud es que se realizan capacitaciones a determinado personal pero no se socializa en el área respectiva, muchas veces se cambia de función al personal capacitado y nuevamente se llega a la necesidad, esta rotación a más de generar gastos produce pérdida de tiempo valioso.

Se ha notado además que tras un proceso de capacitación no se ha realizado la respectiva evaluación peor aún un proceso de seguimiento para reforzar los puntos débiles.

### **1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

La falta de habilidades, conocimientos, capacitación y actitudes del personal administrativo del hospital produce pérdida de tiempo y recursos que inciden negativamente en la consecución de los fines propuestos por la institución.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La capacitación juega un papel preponderante, constituye un proceso constante y permanente, mediante el cual los trabajadores adquieren o desarrollan habilidades específicas relativas al trabajo y modifican sus actitudes frente a aspectos de la organización y el ambiente laboral en el que se desempeñan.

La capacitación como componente del proceso de desarrollo del Talento Humano implica una sucesión de condiciones y etapas, orientadas a lograr la integración del trabajador al puesto asignado y su identificación con

la Organización, mejorando su desempeño y buscando la eficiencia y una mayor productividad en el desarrollo de sus actividades.

La capacitación y desarrollo del Talento Humano es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las actitudes de los individuos, y de todo el equipo humano que forma el Hospital “Homero Castanier Crespo”, cuya importancia no se puede subestimar, más, sabiendo que esta prestigiosa casa de salud ha sido reconocida a nivel nacional como una de las mejores del país, debe por lo tanto, mantener en alto su nombre, ejecutando la debida capacitación a su personal, tras un plan concebido estratégicamente, ejecutado con los mejores recursos y evaluado oportunamente.

Con esta breve reflexión y las recomendaciones dejadas por La Dirección Regional 2 de la Contraloría General del Estado en el informe de auditoría comunicado a la entidad en febrero del 2011 en el cual se manifiesta que existen una serie de falencias en cuanto a la Administración del talento humano del período comprendido entre el 1 de enero del 2010 hasta el 31 de diciembre del 2010, se ha concebido el presente trabajo de investigación, pues en él se detectó que la casa de salud, con el fin de disminuir las horas extras que cobraba el personal de planta al no ser aprobadas las creaciones de partidas presupuestarias solicitadas al Ministerio de Finanzas para ocupar puestos con el carácter de permanentes, se procedió a contratar cada año a un nuevo personal y renovar los contratos extendidos el año anterior, justificaciones que en la práctica no cumplieron con los objetivos propuestos, pues no corresponden a un estudio técnico que garantice la cantidad y calidad de este recurso, no contó tampoco con evaluaciones sobre las capacidades y potenciales del personal con el fin de optimizar y racionalizar los mismos en función de los requerimientos de los procesos y necesidades institucionales, lo que incide en su óptimo desempeño y, por lo tanto, en la Institución en general.

Solamente a través del desarrollo del Talento Humano se va a garantizar que la institución cuente con servidores públicos íntegros, capaces de entender y propiciar la visibilidad de la actuación pública, para ello es fundamental tener presente el mérito, la competencia y la capacidad requerida para el cargo en el momento de seleccionar, nombrar y promover a los servidores públicos, al mismo tiempo se garantiza la igualdad y el buen trato en los mencionados procesos como en la evaluación del desempeño personal.

Otro gran aporte de la capacitación se enmarca en el aspecto económico de la institución, pues, al usar racionalmente el talento humano disponible, se obtiene eficiencia y eficacia al contar y conservar las personas cuyas capacidades, habilidades y conocimientos se ajusten a las necesidades propias de los cargos requeridos para el logro de los propósitos institucionales, es decir, no será necesario contratar más personal ya que los existentes podrán realizar tareas afines evitando de esta manera la burocracia.

La necesidad de aportar de alguna manera para superar estas dificultades elaborando un plan de acción dirigido a la capacitación y desarrollo de funcionarios del Hospital que permita lograr una efectiva Administración de la entidad para cumplir con los objetivos propuestos nos ha llevado a elaborar el presente trabajo, pues es necesario que el Líder de talento Humano junto con los Coordinadores y Líderes departamentales realicen una evaluación integral del personal con el que cuenta la entidad, cuyos resultados permitirán efectuar una visión de la real necesidades del Hospital y brindar capacitación a cada uno de ellos de acuerdo a su función y cargo en los temas que más necesite cada área.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de capacitación para el mejoramiento y desarrollo de la gestión del talento humano que encierren las necesidades institucionales y personales logrando un cambio de actitud y creando un clima organizacional favorable para la prestación de servicio cumpliendo con las normas de calidad, definidas por la organización.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico del personal directivo y administrativo por medio de técnicas e instrumentos específicos.
- Identificar las necesidades de capacitación y formación existentes en el recurso humano del Hospital Homero Castanier Crespo.
- Crear un programa de capacitación para cada necesidad identificada.
- Proponer pautas generales de elaboración continua de planes de capacitación y desarrollo del personal.

## **1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuál es la situación del personal directivo y administrativo del Hospital HCC en cuanto a los aspectos formativos?
- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación y formación existentes en el recurso humano del Hospital HCC?
- ¿Qué programas de capacitación serán necesarios para cada necesidad identificada?
- ¿Cuáles son las pautas generales necesarias para la elaboración continua de planes de capacitación?

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

La administración de Recursos Humanos (ARH) conocida así por muchos años, se ha convertido hoy en la moderna Gestión de Talento Humano, basada en un cambio del manejo del recurso humano con el fin de conseguir un adelantado en la rentabilidad de todos los recursos de las empresas.

Al desenvolvernos en un mundo globalizado y cambiante, en donde todo ha evolucionado, se ha dado también una evolución en los procesos, si hace algunos años hablábamos de “Administración de Recursos Humanos” hoy se le conoce como “Gestión del Talento Humano”.

Antes de introducirnos en el tema, es necesario iniciar definiendo algunos aspectos importantes como son “talento” y “gestión”.

##### **2.1.1. TALENTO HUMANO**

Para Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008), el talento humano es un elemento fundamental en el control estratégico de la empresa ya que es en el talento humano donde descansa gran parte del éxito de una entidad. Se puede describir al talento humano como un conjunto de dones con que Dios enriquece a los hombres, como, por ejemplo, el ingenio, la capacidad, la prudencia, etc.

En tal virtud, el talento es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad que implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de

que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño.

En un artículo del Grupo Empresarial Bertoni (2013), se cita a Miller y Spoolman, al considerar al talento humano “como una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa”. La diferencia entre talento humano y recurso humano radica en la capacidad de aprender y cambiar de acuerdo a la motivación.

De igual manera, en el caso de las empresas u organizaciones, se cuenta con un número determinado de personas que la componen y en donde hay talentos que requieren ser activados en pro no solo de optimizar resultados que favorezcan a la empresa, sino al crecimiento de cada persona, dándole la oportunidad de usar adecuadamente el talento que se tiene.

### **2.1.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Sin temor a equivocarnos debemos manifestar que si las personas son la fuerza propulsora del éxito de las organizaciones, la Gestión de Recursos Humanos es el propulsor de las personas, su motor de desarrollo e innovación.

Como se expresa en un artículo de la revista virtual Top Marketing (2012), la Gestión de Talento Humano es “un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro”.

En referencia a la gestión del talento humano, la norma ISO 26000 citada en el libro de Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008, p.156), señala que: “el desarrollo humano es el proceso de aumentar las opciones de las personas a través de expandir las capacidades y funciones humanas, permitiendo a las personas llevar una vida larga y saludable, estar bien informado y tener un estándar de vida decente”.

La gestión del talento concede una gran importancia al talento individual como la materia prima para el talento organizativo. El talento es igual a los resultados. Si no hay resultados no hay talento.

La gestión del talento humano puede visualizarse como un proceso donde existen entradas, donde constan acciones y se generan salidas. Así lo muestra el Gráfico 1, donde se detalla que el objetivo primordial de la gestión es garantizar la competencia de los empleados.

Objetivo	Garantizar la competencia de los empleados de la organización y contribuir a su desarrollo integral.	
Entradas	Acciones	Salidas
Plataforma estratégica, deontológica y axiológica	Planificación de la satisfacción de necesidades en gestión humana	Talento humano con la competencia requerida, y consciente de la importancia de su trabajo frente al sistema de gestión integral Programas de bienestar laboral Planes de mejoramiento individual
Política(s) de gestión humana	Selección del talento humano	
Necesidades en gestión humana	Inducción del talento humano	
Oferta de programas en gestión humana	Administración del talento humano	
Estructura organizacional definida	Formación del talento humano	
Matriz normativa (normograma)	Gestión del bienestar laboral	
	Evaluación del desempeño	
	Mejoramiento del desempeño	

**Gráfico 1.** Proceso de Gestión del Talento Humano.  
Fuente: Libro Sistema de Gestión Integral (2008).



Dentro del Gráfico 1, se encuentra como una entrada la oferta de programas de la gestión humana. Es precisamente esta entrada la que se busca fortalecer en el presente trabajo investigativo, pues el Hospital “Homero Castanier Crespo” debe contar con un banco de opciones relacionado con este tema.

De la misma manera, las necesidades de gestión humana pueden incluir no solo requerimientos de personal, sino también las necesidades de capacitación, como por ejemplo, aquellas que deben ser permanentes como la calidad, indicadores de gestión, control de procesos; otras como la gestión ambiental, salud y seguridad (impactos ambientales, riesgos ocupacionales, manejo de emergencias), entre otras.

La Gestión del Talento Humano es un área de estudio relativamente nueva, aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. Es dependiente de aspectos como la cultura y estructura organizacional, se adapta a la forma del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología, los procesos y otras variables importantes.

La Gestión del talento Humano es la función que permite la interacción y colaboración eficaz de todas las personas que forman parte de la organización, con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos individuales y organizacionales. Para aclarar aún más su comprensión se la debe analizar desde dos dimensiones: Interna y Externa.

En un artículo de la página web de Administración, Economía y Emprendimientos, Gestiópolis (2009), “en la dimensión interna se aborda todo lo concerniente a la composición del talento Humano y en la externa los elementos o factores que inciden en la selección, desarrollo y permanencia de ese Talento en las organizaciones”, llegando más allá que el simple análisis dimensional hacia una interiorización de la importancia de estos aspectos señalados:



**Gráfico 2.** Gestión del Talento Humano.  
**Fuente:** [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Al saber que las personas dedican todo su esfuerzo en sus labores porque depende de esto su subsistencia, consecución de objetivos y éxito personal, se torna casi imposible separa el trabajo de las personas debido a la importancia y efecto que tiene en ellas.

La meta de la mayoría de las personas es desenvolverse y crecer en un ámbito organizacional en donde pueda demostrar sus habilidades y profesionalismo. Así mismo las organizaciones dependen directamente de las personas para operarla, y alcanzar los objetivos generales propuestos. Cabe recalcar que las empresas; es muy cierto que las organizaciones no podrían existir sin las personas que le dan vida, dinámica, impulso, creatividad, racionalidad.

Todo ser humano tiene necesidades que satisfacer y para la mayoría de ellas necesita de los bienes o servicios que las empresas u organizaciones nos proporcionan, pues nacemos, aprendemos, nos servimos de ellas y muchas veces trabajamos y otorgamos la mayor parte de nuestras vidas en ellas.

Por mucho tiempo se consideraba antagónica la relación entre las personas y las organizaciones, ya que suponían que los objetivos organizacionales (productividad, eficiencia, reducción de costos, etc.) eran incompatibles con los personales (buen salario, beneficios, ascensos, etc.), más la experiencia del éxito de grandes empresas nos indican que una correcta canalización de los objetivos organizacionales y personales llevan a conseguir metas que benefician a ambas partes, pues mientras se incentiva al recurso humano reconociendo su esfuerzo, la productividad de la empresa mejora; y es aquí donde interviene la gestión de talento humano.

Gestionar el talento humano se ha convertido en la meta para el éxito de la organización, ya que sin él, sería muy difícil enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar.

### **2.1.3. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN MODERNA DE PERSONAS.**

Zapata (2009, p.16) en su libro, explica que la Gestión de Talento Humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no recursos de la organización.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son

fuentes de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3. Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito; como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación responsabilidad, compromisos, riesgos y otros. Con esperanza de recibir retorno de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera y otros.

#### **2.1.4. IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

Por mucho tiempo se creyó que el principal obstáculo para el desarrollo de las industrias era el capital, sin embargo se ha concluido que el obstáculo principal es la capacidad que se tenga para reclutar y mantener una buena fuerza laboral; tanto es así que muchos proyectos se han caído no por falta de efectivo o recursos financieros sino por no tener una fuerza laboral eficiente y motivada.

La gestión de talento humano se torna importante porque permite mantener y motivar al capital humano de la organización, para que ésta pueda lograr sus objetivos.

Como bien manifiesta Castillo (2010) en su publicación en Internet: “La Gestión del Talento Humano se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen , entonces, invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así, conseguir el crecimiento de la organización”.

### **2.1.5. OBJETIVOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

De igual manera, para Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008), la gestión de talento humano “debe también servir al objetivo de contribuir al desarrollo integral de los empleados tanto en el ámbito profesional (técnico.cognitivo) como en el personal (social-afectivo)”.

Las organizaciones emplean diversos términos para denominar al equipo o departamento relacionado con la gestión de las personas, como: recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o intelectual; pero la más común es Administración de Recursos Humanos (ARH).

De acuerdo a un documento publicado por la Universidad del Istmo (2008, pp. 19-20), para que los objetivos de la gestión de talento humano se alcancen los gerentes tienen que tener en cuenta que las personas son elemento básico para la eficacia de una organización y para lograrlo deben tener en cuenta los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión o función de Recursos Humanos es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto a la eficacia llegó con preocupación de alcanzar objetivos y resultados. La gestión de talento humano tiene como principal objetivo ayudar a la organización a alcanzar sus metas, objetivos y cumplir su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: empleando todas las habilidades y capacidades de la fuerza laboral, para mejorar la productividad beneficiando a los clientes, a los socios y a los empleados.

3. Suministrar a la organización empleados entrenados y motivados: ellos son el principal patrimonio de la empresa, otro objetivo de la gestión de talento humano es reconocer a las personas porque no solo el dinero constituye el elemento básico de la motivación humano; por lo que el reconocimiento tiene que ser justo y solo para quienes han tenido un buen desempeño.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: a pesar de la existencia de software para la automatización de información y los balances contables, los empleados precisan ser felices para mejorar la productividad, pues cada quien tiene que desempeñarse de acuerdo a sus capacidades y con un trato equitativo; ya que el trabajo se ha convertido en la mayor fuente de identidad personal, dedicando la mayor parte de su vida y empoderándose de las actividades que realiza; tanto es así que un empleado insatisfecho de desliga de las actividades de la organización brindado un mal producto o servicio. Toda organización debe tratar de mantener satisfechos a sus empleados porque este factor determina en una buena proporción el éxito de la organización.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo (CVT): se refiere a aspectos de experiencias del trabajo como: estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, buen ambiente de trabajo, seguridad en el empleo, horarios de trabajo adecuados, tareas significativas, confianza en la organización para conservar o mantener al personal.
6. Administrar el cambio: Las últimas décadas se han producido cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos; que han creado nuevas tendencias, nuevos enfoques más flexibles y ágiles que garantizan la existencia de las organizaciones. Los encargados de la gestión de talento humano deben estar preparados para el

manejo de estos cambios para contribuir con su organización, con la aplicación de nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: toda actividad de talento humano debe ser confiable, abierta y ética, garantizando los derechos básicos de las personas. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la administración de recursos humanos tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social, que no es sólo una exigencia para las organizaciones sino también para las personas que allí laboran.

## **2.2. CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPORTANCIA**

A decir de Porret (2008, p.208), la capacitación del recurso humano de una empresa consisten en “dotar de conocimientos técnicos y psicológicos a los empleados para que puedan desarrollar mejor su actividad y mejorar su profesionalidad haciéndoles posible escalar puestos de mayor responsabilidad”.

En la actualidad, la capacitación del talento humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, con nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantice la eficiencia y eficacia en el desempeño.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación del talento humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

Ante circunstancias como las que vive el mundo de hoy, nuestro compromiso y responsabilidad es ajustarnos a estos cambios constantes a través de la capacitación y el desarrollo, obligándonos a encontrar e instrumentar mecanismos que garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

Es indudable que la promoción del conocimiento es un recurso eficaz para las empresas, tanto para transformar como para hacer perdurar una cultura de trabajo y productividad, a su vez es una responsabilidad ineludible de toda organización y sus directivos.

En la actualidad todas las empresas cada vez más buscan que el personal que labore en ellas, tenga una fusión entre el perfil y la experiencia que lleve a cumplir las expectativas de desempeño y resultados que la organización demanda. Este aspecto debe ser complementado con la capacitación tanto al personal existente como al personal nuevo, todo con el objetivo de que puedan desempeñar su función de manera adecuada y se puedan lograr los objetivos institucionales.

Tanto, la capacitación como el desarrollo del talento humano son aspectos determinantes en la consecución de los objetivos de toda empresa. Desarrollar actitudes y aptitudes, y fomentar el crecimiento personal y profesional en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su labor con mayor eficiencia y calidad.

La utilización efectiva del talento humano en el momento actual y en el futuro dentro de la organización, depende de la capacitación. Esta labor también permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.



### **2.2.1. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Talento Humano y es una de las principales fuentes de bienestar tanto para la organización cuanto para su personal. A decir de Pinos, Pinos y Sánchez (2008, p.61), “todas las personas y medios que intervienen en la formación no serían eficaces si no se consigue la máxima calidad en la orientación de las mismas”.

El conferencista Facundo de Salterain, menciona en su página web los beneficios que la capacitación brinda a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Proporciona información respecto de las necesidades futuras de la organización.

En cuanto a los beneficios que la Capacitación ofrece al personal tenemos:

- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles de la organización.
- Promueve el desarrollo profesional y personal.

- Mejora el clima laboral y aumenta la satisfacción del personal alimentando su confianza y autoestima.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos organizacionales.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las actitudes comunicativas.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia.

## 2.2.2. FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Varios autores han propuesto sus etapas en el proceso administrativo de la capacitación, pero si nos fijamos bien, el fondo es el mismo, todos parten de la determinación de las necesidades, para luego elaborar un plan de capacitación, llevarlo a la práctica y por último evaluar el proceso y realizar el respectivo seguimiento.

Jesús Carlos Reza Trosino (2001)	Roberto Pinto Villatoro (1997)	Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez-Buendía (1991)
1. Planeación <b>a. Determinar necesidades de capacitación</b> 2. Diseño y producción de programas <b>a. Diseño del plan general de capacitación</b> <b>b. Programa de capacitación anual (calendarización de eventos, participantes, instructores, responsable operativo, costos, presupuestos).</b> 3. Operación del plan y programas de	<b>1. Planeación</b> a. Determinación de necesidades de capacitación b. Objetivos c. Planes y programas d. Presupuestos <b>2. Organización</b> a. Estructuras b. Procedimientos c. Integración de personas d. Integración de recursos materiales <b>3. Ejecución</b> a. Control administrativo y presupuestal b. Coordinación de eventos c. Desarrollo de programas	<b>1. Determinación de necesidades.</b> a. Identificación y definición de necesidades manifiestas b. Detección de necesidades encubiertas <b>2. Orientación de las actividades</b> a. Fijación de objetivos generales b. Planeación general de capacitación c. Objetivos de los cursos d. Contenidos (temarios) e. Métodos de enseñanza-aprendizaje

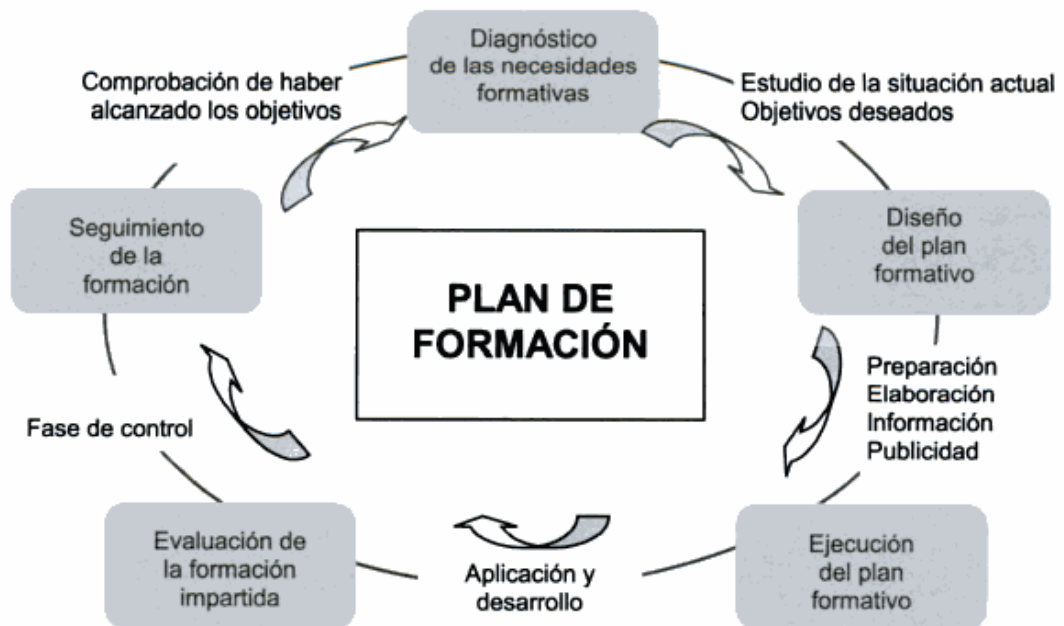
capacitación <b>a. Promoción, negociación y asistencia técnica</b> <b>b. Llevar a cabo el curso</b> 4. Evaluación <b>a. Reacción</b> <b>b. Aprendizaje</b> <b>c. Seguimiento</b> 5. Administración y Control <b>a. Apoyo logístico</b> <b>b. Administrar presupuestos</b> <b>c. Control de bienes materiales y equipos</b> <b>d. Control de información</b>	d. Contratación de servicios <b>4. Evaluación</b> a. Macro evaluación b. Micro evaluación c. Seguimiento d. Ajuste al siste	f. Material g. Modo de evaluación <b>3. Organización de los eventos</b> a. Local b. Participantes c. Duración y horarios d. Instructores e. Costos <b>4. Evaluación</b> a. Aprendizaje b. Reacción <b>5. Seguimiento</b>
--	--	---

**Cuadro 1.** Etapas del proceso de capacitación  
**Fuente:** Instituto Tecnológico de Sonora, México.

Conforme a lo expresado por Porret (2008, pp. 218-), las etapas que deberá desarrollar el Plan de Capacitación y que servirán como base para el presente proyecto, son:

- Preparación
- Elaboración
- Información y aprobación
- Ejecución
- Control y evaluación de los resultados

Básicamente, y de acuerdo a las etapas mencionadas, el esquema del ciclo formativo se expresa en el Gráfico 3, a continuación:



**Gráfico 3.** Esquema del ciclo formativo  
**Fuente:** Recursos Humanos. Porret (2008, p.222)

## FASE 1: PREPARACIÓN

En esta fase se reúne toda la información necesaria, decidiendo los criterios y políticas a ser aplicadas en el plan. Se recopilan los datos a ser utilizados para establecer el plan por escrito. Esta fase es importante porque debido al tiempo y los costos que implica la capacitación al personal, es necesario que exista primero una planificación clara y precisa de cuál es la situación de la empresa u organización y sus necesidades.

A propósito de la fase de planificación del proceso de capacitación de una organización, es necesario recalcar un término indiscutiblemente importante: el DNC Diagnóstico o detección de necesidades de capacitación. Es la parte más importante del proceso ya que nos permite conocer las necesidades existentes en la organización y en base a ellas establecer los objetivos y acciones a emprenderse en el plan de capacitación.

Si se parte del supuesto de que una necesidad es una carencia, se hace referencia a algo que la institución no posee para desempeñarse correctamente. Entonces esta carencia podría tratarse de falta de capacitación, habilidades, técnicas, conocimientos y demás, que no permiten un óptimo desarrollo en su recurso humano.

Un diagnóstico de necesidades de capacitación no es un conjunto de peticiones desordenadas de un jefe o de sus subordinados acerca de lo que piensan que se necesita para reforzar los conocimientos. Si así fuera, se caería en el error de capacitar por capacitar. Tampoco se trata de hacer un listado con capacitaciones al azar. Un diagnóstico es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a aptitudes, hábitos y conocimientos. Se considera el punto de partida para la elaboración del Plan de Capacitación y el diseño de los programas de capacitación.

La DNC responde a las siguientes preguntas:

- ¿En qué debe ser capacitado el personal, para el desempeño correcto de sus funciones?
- ¿Quiénes deben ser capacitados?
- ¿Con qué nivel de profundidad deben ser capacitados?
- ¿Qué importancia o peso tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto o especialidad?

Entre los objetivos de la DNC se encuentran:

1. Obtener información cualitativa y cuantitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo existentes dentro de la organización.
2. Determinar las prioridades de capacitación del personal para facilitar el diseño de los programas anual de cursos, eventos y talleres.

3. Determinar las estrategias de aprendizaje.
4. Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la organización.
5. Establecer los contenidos temáticos, los recursos necesarios, horarios y cronogramas de los eventos a ser realizados.
6. Identificar cuáles actividades son de capacitación, de adiestramiento y de desarrollo.

De acuerdo a Matías Giarratana (2008) en la página web de Administración, Economía y Empresa, Gestiópolis, “la evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos futuros que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos”.

Puede darse el caso de que los cambios existentes en la estrategia de la organización generen una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, generalmente requiere la enseñanza de nuevos procesos administrativos y operacionales. De igual manera, esto ocurre cuando la empresa decide abrirse a nuevos mercados sean locales o internacionales.

La capacitación también resulta útil cuando se detecta algún tipo de problema como el alto nivel de mermas en inventarios, tasas elevadas de accidentes laborales, poca motivación en el personal, etc.

Es claro también que la capacitación es útil en muchos aspectos pues es el indicio de que el recurso humano tiene una preparación deficitaria, sin embargo, no se debe considerar como una respuesta única o automática para cada problema.

La detección de necesidades de capacitación debe tener en cuenta a cada persona, es decir, debe evaluar también las necesidades individuales, y ésta labor debe estar a cargo del departamento de recursos humanos. Con esta evaluación será posible detectar los puntos débiles de cada uno de los miembros de su recurso humano. De igual manera, es recomendable indagar a los supervisores ya que ellos permanecen en constante contacto con los trabajadores y esa información es importante para la DNC.

De acuerdo a Federico Wasinger (2013) en la página de Noticias de Economía, Globedia, los principales medios para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante

capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

- **Reuniones ínter-departamentales:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Pruebas de habilidades:** Las pruebas de pericia se pueden aplicar a habilidades manuales, conocimiento básico de trabajo o habilidades cognitivas de alto orden, como la toma de decisiones en situaciones complejas. Los elementos que primero tienen que ser definidos, son el tipo de conducta que se debe lograr, el estándar de desempeño aceptable y las condiciones en que se espera que se practique dicha conducta. Las pruebas de habilidades permiten eliminar la capacitación en las habilidades que el entrenando ya posee, a la vez que revelan nítidamente las habilidades que necesita adquirir. El costo de este método es altísimo y por ello se usa sólo en casos muy calificados.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.



De igual manera, el DNC cuenta con tres métodos que son:

<b>MÉTODOS DEL DNC</b>	
<b>Método reactivo</b>	Es un sondeo inicial, un análisis superficial donde se pueden observar algunos síntomas, es una detección básica de problemas sin conocer a fondo sus características. No tiene costo, es inmediato, sencillo de procesos. Es el método más usado pero su sencillez implica riesgos para la toma de decisiones.
<b>Método de frecuencias</b>	Hace un sondeo más profundo basado en situaciones o casos especiales. Es más preciso que el método reactivo pues capta información más detallada y algunos signos de los problemas existentes. El costo que implica este método es mínimo y el tiempo de realización es corto. Es sencillo de procesar.
<b>Método comparativo</b>	Es un método más complejo pero de información más precisa pues observa los síndromes de las necesidades reales de capacitación. Es de costo elevado y conlleva más tiempo en su aplicación, pero el nivel de certeza es más elevado.

**Cuadro 2.** Métodos del DNC

**Fuente:** Reza, Trosino." Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones".

Una vez detectadas las necesidades de capacitación se procede a plantear los objetivos generales y específicos que irán el Plan de Capacitación.

Luego se elaboran los programas y su respectivo presupuesto. Estos programas comienzan con los objetivos de capacitación previamente diseñados en base a la información que se obtuvo mediante la DNC.

En la página web de la empresa ITSON (n/d), citando a Roberto Pinto Villatoro, se menciona que en la fase de preparación se establece la estructura formal, las responsabilidades y las funciones que deben desempeñar los trabajadores del área de capacitación o unidad de capacitación.

En esta fase se responde a: ¿cómo se van hacer las cosas y con qué medios? y los principales factores que hay que considerar son los siguientes:

- 1. Con respecto a los procedimientos.** Son los lineamientos generales y específicos para que la capacitación funcione, por ello, se establecen las políticas generales y específicas, así como la normatividad para la operación de los programas.
- 2. Con respecto a la integración del personal.** Para administrar la capacitación se requiere de personas preparadas, por eso se determina el número de personas adecuadas, de acuerdo a la magnitud de la empresa, la amplitud y alcance del plan. La asignación de personas a determinados puestos, requiere: la definición de posiciones administrativas, la realización de descripción de los puestos y la identificación de los requerimientos de cada uno de ellos.
- 3. Integración de recursos materiales.** Para la administración de la capacitación también requiere de aulas, muebles, equipo (proyectores, computadoras, equipos de video, rotafolios, etc.) e instalaciones. Con respecto al ambiente físico, se debe de cuidar:
  - Ubicación de los locales.
  - Tamaño.
  - Iluminación.
  - Ventilación.
  - Mobiliario.

- 4. Con respecto a los participantes:** Se deben de considerar los siguientes aspectos:
- Criterios de selección de participantes.
  - Número de participantes.
  - Edades.
  - Escolaridad.
  - Horarios de trabajo.
  - Puesto que desempeña.
  - Situaciones específicas: por ejemplo, inquietudes, frustraciones, entre otras.
- 5. Con respecto a los instructores:** Se recomienda la combinación de instructores internos y externos, en diferentes momentos y áreas. Es deseable contratar a los especialistas más conocido dentro del medio, con basta experiencia en los temas a capacitar. Pero debe de tomarse en consideración el costo-beneficio, para decidirse a contratar a instructores famosos y caros.
- 6. Con respecto a los presupuestos y costos:** En esta actividad se asignan los recursos (humanos, financieros, materiales y tiempo), para lograr los resultados esperados en la planeación de los eventos de capacitación.
- 7. Con respecto a la duración:** Se pueden elaborar cronogramas, horarios y/o calendarios de actividades incluidas en las diversas secciones o módulos de los eventos de capacitación.
- 8. Con respecto a la comunicación:** Hay que buscar la mejor manera de informar del evento a los jefes y participantes.
- 9. Con respecto a la atención durante el evento:** Hay que programar las siguientes actividades:

- Preparación de carpetas con material para cada participante.
- Bebidas y bocadillos para los recesos o la clausura del evento.
- Las constancias o diplomas que se entregarán al finalizar el evento.

## **FASE 2: ELABORACIÓN**

Continuando con Porret (2008), la elaboración del plan de formación debe tomar en cuenta algunos aspectos básicos que deberá contener en la parte escrita, entre éstos:

1. **Objetivos a alcanzar:** implica la especificación de la meta o la finalidad del plan. Por ejemplo: preparar a los empleados a un cambio organizacional, impartir conocimientos en nuevas tecnologías, hacer partícipe a los implicados en el desarrollo de nuevos procedimientos, entre otros.
2. **Análisis de la situación de la organización:** Se refiere al análisis previo realizado sobre la situación interna o externa de la empresa y a las necesidades presentes y futuras en cuanto a capacitación. Se pueden especificar también las políticas a ser tomadas en cuenta para la elaboración del plan.
3. **Formación a impartir:** Una vez que ha sido elaborada la detección de necesidades de capacitación DNC, se elige la formación más adecuada o cobertura temática, poniendo acento en el carácter práctico de los programas. Se debe tomar en cuenta que la excesiva teorización puede resultar contraproducente pues puede llegar a superar la practicidad del curso o seminario. Es mejor que la capacitación tienda a la intervención directa de los participantes por medio del manejo de herramientas, técnicas, casos de realidad cotidiana, etc).

4. **Personas a las que va dirigida la formación:** Se debe especificar el alcance en cuanto al público objetivo que va a recibir las capacitaciones. Se refiere al volumen de personal afectado. Muchas veces debe complementarse este aspecto con la relación nominal detallada y los niveles específicos de formación que ya tienen. Básicamente se elige a los empleados cuyas actividades o competencias estén afectadas por el plan.
5. **Persona que va a dirigir o a coordinar el programa:** Se trata del responsable de la formación, director o líder del departamento de recursos humanos de la empresa. Es una misión de dirección que implica la coordinación y control del plan.
6. **Equipo formativo:** En este rubro se determina si la organización contratará servicios externos o contará con el servicio interno de su propio personal capacitado. En la actualidad existen una gran variedad de empresas que brindan este tipo de servicios a organizaciones.
7. **Técnicas, instrumentos y métodos:** Para la capacitación del personal, la organización debe estar bien dotada de recursos técnicos y se debe aplicar los métodos más adecuados conformes al tema a ser impartido.
8. **Lugar de la realización de la formación:** Dependiendo de la locación de la empresa y de su infraestructura se determinará el lugar más conveniente para la capacitación. Lo ideal es que sea realizada en las mismas instalaciones de la empresa siempre y cuando no conlleve a tener inconvenientes con el proceso productivo u operativo de la misma. En caso de no contar con las instalaciones apropiadas, la capacitación se deberá realizar en centros externos apropiados.

9. **Fijación del calendario:** En este aspecto se establecen los plazos para la ejecución y sus prioridades.
10. **Costos:** Es necesario especificar el costo de su aplicación referentes a la contratación de servicios externos, materiales a ser utilizados, entre otros. Habrá que tener en cuenta los factores que representan costos de manera indirecta, como por ejemplo los gastos de sustitución del personal si se da el caso, gastos de viáticos cuando se trate de capacitaciones en otras ciudades o locaciones, etc. Se deberá especificar también si se solicitarán ayudas económicas al Estado, lo cual se restaría de los costos de la organización si son concedidas.

### **FASE 3: INFORMACIÓN Y APROBACIÓN**

Según lo expuesto por Porret (2008), la información adecuada es necesaria para vencer la resistencia al cambio. Es importante que se mencionen los aspectos que son de interés del individuo y de la organización. Para ello, son imprescindibles las buenas habilidades de los responsables y de los formadores mediante una dosis adecuada de motivación y comunicación.

La aprobación deberá ser pública y manifiesta por parte de la Dirección General, ya que los esfuerzos del Jefe de Recursos Humanos por sí solo, podría ser infructuosa.

En cuanto a la divulgación del proyecto de formación, éste deberá hacerse a toda la organización en general, a los representantes legales de los trabajadores, a los trabajadores afectados en concreto y sus mandos intermedios.

## **FASE 4: EJECUCIÓN**

En esta fase el coordinador debe considerar los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso:

Conforme a lo expresado en la Página Web, Psicología y Empresa (2011), existen gran variedad de técnica y métodos utilizados para llevar a cabo un plan de capacitación del talento humano en una organización. , entre ellos mencionaremos los siguientes:

**Capacitación en el puesto:** En este método la persona aprende una tarea o una destreza mediante su desempeño real. Consiste en asignar a nuevos empleados a los trabajadores o a los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existe varios tipos de capacitación en el puesto los más conocidos son:

- a) **Instrucción directa en el puesto:** En la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. Se busca que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la maquina o a ejecutar varias tareas observando al supervisor. Este método se aplica más para capacitar maquinistas y operarios.
- b) **Rotación de puesto:** En la que el empleado pasa de un puesto a otro en periodos programados para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo. Este método es más aplicable para capacitar supervisores y administrativos.

**Conferencias:** Las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede

acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje asimismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.

**Juego de roles:** Se utiliza esta técnica en la capacitación para enseñar técnicas de venta, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como jefes o supervisores. Consiste en hacer que los profesionales desarrollen roles de acuerdo al cargo o tareas que desempeñaran.

**Técnicas audiovisuales:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

**Aprendizaje programado:** Es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, consiste en presentar un conjunto de preguntas o hechos para que el alumno responda luego revisa y compara con las respuestas y retoma a aquellas en las que se ha equivocado, hasta responder correctamente todas.

**Simulaciones:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas por ejemplo simulación de manejo de maquinas, vehículos, aviones, etc. que utilizaran en su puesto pero en realidad son instrumentos fuera del mismo. Esta capacitación busca obtener las ventajas de una simulación y corregir los errores sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación ni arriesgar el deterioro o accidentes con las maquinas. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligrosos capacitar a los empleados directamente en el puesto.



De acuerdo a una publicación del Portal para investigadores y profesionales, El Prisma, se debe tener en cuenta, que el programa de capacitación debe ser planificado y con la interacción del método, calidad de instructores y características de los colaboradores a instruir, por ello, el coordinador debe hacer lo siguiente:

- a) Análisis del Método: Contenido, características del individuo, aptitudes.
- b) Calidad de Instructores: es un aspecto fundamental en el éxito del programa de capacitación
- c) Observar los principios del aprendizaje:
  - Motivación, ayuda al aprendiz.
  - Reforzamiento a tiempo.
  - Evitar la tensión.
  - Buscar la participación.
  - Facilitar la retroalimentación.

La ejecución es la puesta en marcha del plan. Para ello se necesita una verdadera coordinación de acciones e intereses y esfuerzos del recurso humano implicado en este aspecto. En esta fase se diseñan también los instrumentos para la respectiva supervisión de los eventos y corroborar que se esté cumpliendo todo según lo planificado.

## **FASE 5: CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La fase de control debe contar con instrumentos que permitan verificar el cumplimiento del plan, para ello existen técnicas muy prácticas tales como:

- a) **Cuestionarios:** Una forma de analizar el éxito en el desempeño de la capacitación. Se utiliza el cuestionario para saber la opinión de los participantes. Se requiere que el cuestionario tenga una serie de características para que sea considerado como ideal: el anonimato, la motivación, la brevedad, la simplicidad, el grado de las preguntas.
- b) **Pruebas:** Estas pruebas pueden ser teóricas o prácticas, pero también se pueden realizar evaluaciones continuadas, trabajos en grupo, para evitar que el personal rechace el tener que someterse a exámenes.
- c) **El coordinador:** La persona adecuada para ser el coordinador será una persona que conozca bien la empresa y tenga la preparación suficiente para entender lo que se quiere lograr con el proceso de capacitación. La función básica del coordinador será comprobar:
- Una correcta aplicación del plan diseñado
  - La asistencia y puntualidad de los formadores
  - El grado de interés de los formadores
  - La satisfacción de los participantes.

Todos estos instrumentos sirven para controlar que el proceso se desarrolló de la manera adecuada.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación a fin de medir la utilidad de la función formativa y comprobar se de alguna manera el comportamiento del personal se ha modificado por medio de la transferencia de los conocimientos en la capacitación. Esta evaluación se realiza después de haber concluido el proceso formativo.

Otro de los objetivos de la evaluación es comprobar si se cumplen los objetivos previstos comparando la cantidad y calidad de la formación adquirida, absentismo, quejas de los clientes, y otros aspectos con la situación anterior al programa de capacitación.

Una vez que se tienen los resultados, si éstos son positivos se tiene un aliciente para demostrar a la alta dirección acerca de la rentabilidad en la inversión en capacitación; y en caso de que resulten poco satisfactorios los resultados, se toman las medidas necesarias para corregir el proceso.

A veces resulta necesario evaluar al inicio de la capacitación y realizar el mismo examen al final de la misma para determinar el nivel de los conocimientos adquiridos y el alcance del programa.

Los resultados que los capacitadores esperan encontrar se pueden resumir de la siguiente manera:

- Las reacciones de los participantes ante el contenido expuesto y el proceso de la capacitación.
- Los conocimientos adquiridos durante el proceso.
- Los cambios que se deriven del proceso de formación.
- Los resultados medibles dentro de la organización, como por ejemplo una baja en el nivel de ausentismo, menor tasa de rotación, entre otros.

Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los niveles efectivos que induzca en el desempeño.

La evaluación va a considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el desarrollo de habilidades y destrezas de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la organización.

El seguimiento también es importante y forma parte del proceso de capacitación para que éste pueda considerarse como integral. Es necesaria una planificación cuidadosa para que dentro del presupuesto conste también el proceso del seguimiento, es decir, se deben asegurar los recursos suficientes. El seguimiento puede llevarse a cabo como una rutina de la visita de supervisión.

Entre las técnicas más utilizadas para hacer un seguimiento están las tutorías o acompañamiento, las reuniones de seguimiento programadas, entrevistas a los participantes, entrevistas a los clientes, revisión de estándares de desempeño, asignación de trabajos especiales, entre otras.

### **2.3. INSTRUMENTOS DE LA CAPACITACIÓN**

Conforme a lo especificado por Porret (2008), en la actualidad existe una gran variedad de utensilios e instrumentos didácticos para facilitar la capacitación tanto al facilitador como a los participantes. El objetivo es causar impacto y conseguir la mayor comprensión y retención de la información que se va a impartir. Entre estos instrumentos los más utilizados son los siguientes:

- Películas, diapositivas, transparencias
- Pizarras, carteles, papelógrafos, collages
- Retroproyector, in focus

- Medios informáticos (e-learning, presentaciones en power point, prezi, infogram, etc)
- Cámaras de filmación para role playing, presentaciones, dinámicas grupales.
- Videos, DVD, CD, PC, TV, medios acústicos, etc.

Existen también otros aspectos a considerar al momento de capacitar al personal de una empresa u organización. Entre los diversos instrumentos con que se debe contar se encuentran:

- **Plan maestro:** Los eventos de capacitación siempre deben contar con un plan maestro que oriente el proceso y que periódicamente permitirá aprobar los directivos y personal de cada área, respondiendo así a las necesidades reales y potenciales detectadas por la empresa.
- **Los miembros de la empresa:** Cada uno tomará parte de los cursos que vayan de acuerdo a su desempeño y responsabilidades de su cargo en la organización. Así mismo tomará los cursos que permita su desarrollo futuro en su plan de carrera.
- **La oferta de capacitación** estará basada en el mérito individual y en las necesidades diagnosticadas por área y de manera general. El aprovechamiento de la oferta de capacitación es la que va a determinar el progreso de la empresa al contar con personal capacitado constantemente.
- **Instrumentos de evaluación:** cada programa deberá tener su esquema evaluativo para poder conocer el progreso y desempeño obtenido en los cursos. Estos esquemas deberán ser aplicados antes y después del curso.

- **Personal de capacitación:** Los instructores para los programas pueden ser internos o externos. En el caso de que sean instructores internos, es decir, parte del personal de la empresa, éste deberá recibir la habilitación correspondiente y acordar las condiciones en que sea factible su participación. La contratación de personal externo se realiza solamente cuando no exista dentro de la empresa personas capacitadas para impartir los conocimientos requeridos.
- **Apoyo tecnológico para el personal de capacitación:** Es necesario para impartir los cursos de manera eficaz.

## 2.4. ASPECTOS CLAVE Y DEFINICIÓN DE CURSO, TALLER Y SEMINARIO

Muchas veces estos tres términos son tratados como sinónimos, sin embargo, abarcan ciertas diferencias que los hacen distintivos a cada uno.

### 2.4.1. CURSO

El término curso significa *carrera*. De acuerdo al Diccionario de la RAE<sup>1</sup>, una de las definiciones de curso es la siguiente: “Tratado sobre una materia explicada o destinada a ser explicada durante cierto tiempo”

Todo curso enseña nuevos conocimientos y habilidades, y se basa en aprovechar lo establecido y realizado en el pasado.

El contenido de un curso se basa en el tratamiento de un tema de manera sistemática y relativamente completa. El tiempo que abarca un curso

---

<sup>1</sup> Real Academia Española.

no está definido pero debe ser considerable y continuo. Del tiempo que se disponga depende la manera detallada de impartir el curso.

En cuanto a la forma, el instructor debe poseer un porcentaje importante de información y debe proporcionar a los participantes el material escrito de los temas que están inmersos en el curso. El manejo de la información, por lo general se realiza mediante técnicas como la lectura dirigida, lectura compartida, resúmenes individuales o grupales, lluvia de preguntas y respuestas, exposiciones de los participantes, investigación bibliográfica y virtual, entre otras. El instructor debe saber la forma de llevar a la práctica los conocimientos impartidos.

La fase evaluativa de un curso conviene que sea realizada por escrito, tanto antes como después del curso.

#### **2.4.2. SEMINARIO**

El Diccionario de la RAE define al seminario como una “clase en la que se reúne el profesor con los discípulos para realizar trabajos de investigación” y como un “organismo docente en que, mediante el trabajo en común de maestros y discípulos, se adiestran estos en la investigación o en la práctica de alguna disciplina”.

Un seminario implica un proceso con el objetivo de producir nuevos conocimientos tanto teóricos como prácticos para el desarrollo de actitudes para el futuro.

El contenido de un seminario aborda un tema que, al igual que el curso, se desarrolla de forma sistemática pero es más profundo y completo, dependiendo también del tiempo, presupuesto, lugar y nivel de los asistentes. Al ser más profundo, promueve la creación de pensamiento

nuevo por medio del análisis y estimulando el desarrollo de actitudes y el manejo de habilidades.

El seminario puede considerarse productivo cuando persigue objetivos prácticos abriendo la mente de los participantes ante formas de pensamiento diferentes e interesantes o poniendo a disposición ideas nuevas surgidas durante el evento, lo cual enriquece a los participantes mediante el análisis y la exposición de nuevos criterios.

En cuanto a la forma, el seminario requiere que el instructor que provea la información a los participantes imparta no sólo teoría sino notas técnicas, la misma que tiene que ser impartida por medio de grupos de análisis, presentación de ponencias, sesiones de preguntas y respuestas, exposición de criterios y conclusiones, videos didácticos, entre otros. De esta manera, el instructor interactúa con los participantes con lo cual facilita que todos aporten nuevos enfoques de comportamiento y pensamiento.

La parte evaluativa de los seminarios consiste en medir el interés creado y el impacto de la temática manejada por medio de la observación del mejoramiento de actitudes y conductas.

### **2.4.3. TALLER**

La palabra taller significa *lugar de trabajo*, o según el Diccionario de la RAE “lugar en que se trabaja una obra de manos”.

El tema que se imparte en un taller se diferencia del seminario y el curso porque es impartido de manera más flexible y no es sistemática, es decir, que se adapta el esquema de contenidos al progreso de los aprendizajes en los participantes y a la consecución de objetivos.



Es importante la función del instructor en la metodología del taller ya que no solo imparte conocimientos con notas técnicas sino que debe propiciar el uso abundante de ejercicios prácticos por medio del estudio de casos prácticos en grupos pequeños, análisis de casos reales, sesiones de preguntas y respuestas, ejercicios y demostraciones, simulaciones de casos de estudio, entre otros. De esta manera, se produce una interacción grupal con el instructor de donde salen a relucir nuevos aportes a los objetivos del taller.

La evaluación en talleres se realizan con el objetivo de medir los resultados del aprendizaje después de que el aprendizaje ha podido ser aplicado en el trabajo diario, es decir, la evaluación no se realiza de manera inmediata. Por lo general, el criterio de medición se basa en el cumplimiento de los planes de acción elaborado por los participantes del taller. Se recomienda reservar un tiempo de máximo 8 horas algunas semanas posteriores al taller para dar seguimiento a los resultados. Este seguimiento debe ser agendado en el plan de acción.

## **2.5. DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO**

Una parte importante de la capacitación del recurso humano requiere que los puestos de trabajo del personal tanto directivo, como administrativo y operativo estén bien definidos con el objetivo de facilitar el diagnóstico de necesidades existentes en el personal.

De acuerdo a Gan y Triginé (2012, p.22), el “análisis de los puestos de trabajo puede ser definido como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables”.

El diseño de los puestos de trabajo requiere seguir un patrón determinado o modelo que estructure la información a manera de bloques.

De acuerdo a la literatura consultada, los bloques principales que deben constar en el diseño de los puestos de trabajo son los siguientes:

### **2.5.1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Dentro de la identificación del puesto están incluidos datos como: nombre del puesto, ocupante del puesto, unidad o departamento al que pertenece, rol que desempeña.

### **2.5.2. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO ORGANIZATIVO**

En este apartado se define la parte de la empresa en la cual es puesto se desenvuelve, Es necesario que el entorno organizativo sea identificado ya que es necesario identificar el puesto del que depende y los puestos que dependen de él.

### **2.5.3. MISIÓN**

La misión ofrece una visión rápida y general del puesto, es decir, la razón de ser del mismo. Es la definición de las líneas con las que tendrá que orientarse el ocupante para la consecución de un resultado.

### **2.5.4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

Este apartado es la parte principal del diseño de puestos de trabajo. Entre los puntos que se deben detallar se encuentran: los requerimientos esenciales del puesto (instrucción formal y experiencia laboral requerida) y las principales responsabilidades que son asignadas al ocupante.

### **2.5.5. MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

El marco de contribución define las principales situaciones que resuelve el puesto y los principios de actuación a los que el puesto está sometido. Se detalla el conocimiento y las destrezas con las que debe contribuir el ocupante a la empresa.

### **2.6. APLICACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

La descripción de los puestos de trabajo es la base para otro tipo de documentos, análisis y actividades correspondientes al área de recursos humanos, tales como:

- Determinación de los requerimientos en cuanto a factores de desempeño eficaz.
- Evaluación del puesto.
- Selección del personal.
- Evaluación del desempeño.
- Programas de desarrollo del personal o capacitación.

### **2.7. MARCO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Dentro del trabajo investigativo sobresalieron algunos términos referentes a la gestión de talento humano que serán detalladas a continuación:

#### **2.7.1. Liderazgo y trabajo en equipo**

Palomo (2010) expresa que no se debe confundir un líder con un directivo ya que el directivo administra y el líder innova; el directivo mantiene,

el líder desarrolla; el directivo se centra en los sistemas, el líder se centra en las personas.

El liderazgo implica la gestión de dilemas, está enfocado en las prácticas y los objetivos, y hace énfasis en la inspiración y en la asunción de riesgos. Desarrolla nuevas ideas y se caracteriza porque el líder es tolerante y en situaciones de caos lidera con pasión, intensidad y por su empatía.

El trabajo en equipo es un sistema conjunto e integrado de personas capacitadas para lograr objetivos. Entre las ventajas que existen de trabajar en equipo se encuentran:

- Mayor nivel de productividad
- Comunicación más eficaz
- Mayor compromiso con los objetivos
- Mayor éxito en tareas complejas
- Facilita la dirección, control y supervisión
- Facilita la coordinación
- Mejora la satisfacción

La capacitación en liderazgo y trabajo en equipo tiene como objetivo encauzar a los líderes y personal existente en la organización hacia nuevas posibilidades de trabajo conjunto en pro de los objetivos institucionales.

### **2.7.2. Paquetes informáticos**

La capacitación en paquetes informáticos depende del tipo de conocimientos, destrezas o habilidades que la organización necesite desarrollar en su personal. Los paquetes informáticos pueden incluir el manejo de utilitarios, el manejo de ordenadores, o el aprendizaje de los sistemas operativos existentes en la empresa.

Las destrezas o habilidades adquiridas son fácilmente evaluables, pero no tan fácilmente desarrollables, especialmente cuando se trata de enseñar el manejo de sistemas ya que requieren de muchas horas de práctica y eso es algo que se debe considerar al momento de capacitar en este tipo de conocimientos.

### **2.7.3. Relaciones interpersonales**

De acuerdo a Wiemann (2011), la comunicación en las relaciones personales no es fácil. Gestionar relaciones interpersonales implica enfrentarse a sucesos desagradables y también a sucesos emocionantes, negociar las formas de vida e interacción en su conjunto para acomodar nuestras propias necesidades y las necesidades de los demás, sea en relaciones personales o laborales.

### **2.7.4. Leyes y reglamentos**

Según lo especificado en la página web Temas de Derecho (2012), el reglamento es toda declaración escrita y unilateral emanada de las autoridades administrativas, creadora de reglas de Derecho de aplicación general y de grado inferior a la Ley. Es fuente de la Administración y fuente para la Administración.

Por su parte y de acuerdo a la definición de la RAE, la ley es un precepto dictado por una autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados.

Todas las organizaciones se rigen por normas, leyes y reglamentos tanto internos como externos. El mantener al tanto al recurso humano de todas estas normativas es responsabilidad de la institución con el fin de, no

solo transmitir, sino analizar las regulaciones que estructuran y sirven de base para muchos de los procesos existentes en la empresa.

#### **2.7.5. Servicio al cliente**

Es indudable que las empresas u organizaciones no pueden existir si no es por sus clientes. De ahí que el enfoque de muchas instituciones se haya convertido en una filosofía dirigida a la calidad en el servicio al cliente.

El cliente es por tanto, el punto de partida de una estrategia de servicio. En el caso de los hospitales de servicio público, este aspecto no puede quedar relegado, ya que el Estado busca garantizar una excelente atención a los ciudadanos y este es un requisito que hay que cumplir.

#### **2.7.6. Estrés laboral**

De acuerdo a Peirós (2009, p.7), el estrés laboral es “un fenómeno frecuente del mundo del trabajo. De hecho, algún autor lo ha caracterizado como la *pandemia* del siglo XXI”.

El problema de estrés tiene repercusiones negativas sobre las empresas y sus resultados. Entre esas repercusiones se encuentran el deterioro del clima social, el incremento del absentismo o la reducción de la productividad.

#### **2.7.7. Administración de archivos**

Alvarado (2011, p.10) manifiesta que “El archivo es el local en que se custodian documentos públicos o particulares. Archivar es guardar todos los documentos de tal forma que su localización sea fácil”.

Todo esto se puede lograr llevando un buen orden y un sistema funcional que sea claro, rápido, sencillo, uniforme y objetivo, ahí radica la importancia de la capacitación en administración de la información, sea cual sea la naturaleza de la entidad.

### **2.7.8. Seguridad y salud ocupacional**

“Según la OIT (Organización Internacional del Trabajo), la salud en el trabajo tiene como finalidad promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones, y adaptar el trabajo al trabajador y cada trabajador a su tarea”. (Malagón, et.al. 2008, p. 576).

Por su parte la OMS (Organización Mundial de la Salud) concibe la salud como un equilibrio integral de bienestar psicosocial.

Dentro de las organizaciones, especialmente, las de salud, el trabajador se convierte en el foco de los esfuerzos preventivos y en el protagonista principal, pues la única manera de cumplir con todas las normativas relacionadas a la salud ocupacional y a la seguridad industrial, es concientizando a los trabajadores sobre la cultura del autocuidado, lo cual implica la responsabilidad de cuidarse a sí mismos.

## CAPITULO III

### LA ORGANIZACIÓN

#### 3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL HOSPITAL

##### 3.1.1. ANTECEDENTES



**Gráfico 4.** Logotipo del Hospital  
**Fuente:** Archivos del Hospital

Para conocer mejor a esta prestigiosa institución es necesario hacer un poco de historia de su trayectoria.

En la ciudad de Azogues a inicios del siglo XX no existía un hospital público o privado, los enfermos generalmente debían ser tratados en sus domicilios o en casos de gravedad eran trasladados al Hospital San Vicente de Paúl de la ciudad de Cuenca, con todos los inconvenientes de la época por la falta de medios y vías de transporte y un alto porcentaje morían inclusive en el traslado, es así que en el año de 1922 se construye el hospital en el lugar donde actualmente funciona el Cuartel de Policía bautizándosele con el nombre de Tres de Noviembre en honor a la fecha



libertaria de las ciudades de Cuenca y Azogues, el cual funcionaba bajo la administración de las hermanas Dominicanas.



**Gráfico 5.** Hospital 3 de Noviembre. Abril de 1945  
**Fuente:** Archivos del Hospital

En el año de 1970 se produce un voraz incendio que consume íntegramente el Pabellón Nicolás Merchán, y una buena parte de las instalaciones de quirófanos y central de esterilización, gracias al apoyo del pueblo de Azogues se logra controlar el flagelo y salvar las instalaciones del viejo hospital que continuó laborando con lo mínimo indispensable.

Luego del incendio del hospital, en el cual se destruyen sus instalaciones, se ocasiona una crisis de magnitud en la prestación de servicios de salud, ya que éste constituía la única institución hospitalaria de la ciudad y de la provincia, con este motivo se aprovecha del invaluable apoyo de coterráneos que ostentaban en ese entonces importantes dignidades en el Ministerio de Salud Pública, para suscribir el contrato de construcción y equipamiento de la casa de salud, según Decreto Ministerial 4735 con un nuevo nombre: Homero Castanier Crespo, en honor al distinguido médico de nuestra ciudad fallecido tempranamente.

La construcción del nuevo hospital se inicia en el año de 1977 en el sector La Playa a cargo de la Compañía HOSPITAL la misma que con gran seriedad culmina la obra en un tiempo record de tres años a un costo aproximado de ciento setenta y cinco millones de sucres.

El nuevo hospital entra a funcionar con gran expectativa, los modernos equipos de última tecnología, sus flamantes instalaciones, sus confortables instalaciones y la calidad humana del personal, en forma paulatina empiezan a consolidar un alto grado de confiabilidad de la población de Azogues en su principal unidad de salud iniciando con una dotación normal de 120 camas, repartidas en especialidades básicas de Medicina Interna, Pediatría, Cirugía, Ginecología y Obstetricia.

En forma progresiva el hospital inicia su crecimiento, en el año de 1983 se incorporaron nuevas especialidades como Traumatología y Otorrinolaringología, para con el devenir de los años continuar su crecimiento cada vez con nuevas especialidades que satisfacen la intensa demanda de servicios de la población.

### **3.1.2. PRODUCTOS, SERVICIOS Y MERCADO**

El Hospital Homero Castanier Crespo, es una unidad del MSP que brinda atención de consulta externa, emergencia y hospitalización las 24 horas del día. La cobertura del hospital Homero Castanier Crespo es provincial y de cuarto nivel, es decir su atención es especializada. El hospital cuenta con departamentos para atención clínico-quirúrgica, UCI (Unidad de Cuidados Intensivos), patología, terapia de lenguaje y desde hace 4 meses cuenta con el servicio de hemodiálisis. Además de los servicios nombrados anteriormente también contribuyen a su funcionamiento servicios como: nutrición, lavandería, mantenimiento, costura, limpieza, conserjería, etc.

La siguiente tabla indica los diferentes servicios que brinda el hospital, tanto para los pacientes de la ciudad como de la provincia del Cañar.

SERVICIOS MÉDICOS CLÍNICOS.	SERVICIOS MÉDICOS QUIRÚRGICOS.	SERVICIOS AUXILIARES DE DIAGNOSTICO	SERVICIOS DE COLABORACIÓN MÉDICA	OTROS SERVICIOS
Medicina general Traumatología. Neumología. Odontología. Pediatría. Ginecología. Obstetricia. Cardiología. Psiquiatría Psicología Clínica Neurología Hemodiálisis	Cirugía General. Urología. Obstetricia. (Cesáreas). Ginecología General Traumatología. Cirugía Plástica. Neurocirugía. Otorrinolaringología	Laboratorio clínico Anatomía patológica. Imágenes (RX, Ecografías.) Fisioterapia y Rehabilitación	Trabajo Social. Farmacia. Centro de esterilización. Departamento de Enfermería. Estadística. Financiero. Recursos humanos.	Nutrición Lavandería Mantenimiento Costura Limpieza Conserjería Guardianía Transporte

**Cuadro 3.** Servicios que brinda el hospital

**Fuente:** Archivos del Hospital

Los servicios que brinda el hospital son de calidad, es por esta razón que se lo considera como uno de los primeros en el país.

### **3.1.3. VISIÓN Y MISIÓN**

**VISIÓN:** “Brindar servicios de salud con calidad y calidez, eficientes y eficaces, con personal capacitado, tecnología actualizada, administración descentralizada, y organización desconcentrada; con directivos calificados con liderazgo y con visión integral, sin distinción de raza, religión ni condición social, basada en los principios de equidad y solidaridad”<sup>2</sup>.

**MISIÓN:** “Dar atención de salud preventiva, curativa y recuperativa en los servicios de consulta externa, hospitalización y emergencia, con prontitud y eficiencia, con el principio solidario de que nadie puede salir del hospital Homero Castanier sin recibir atención médica y medicamentos, sea cual fuese su condición económica.”<sup>3</sup>

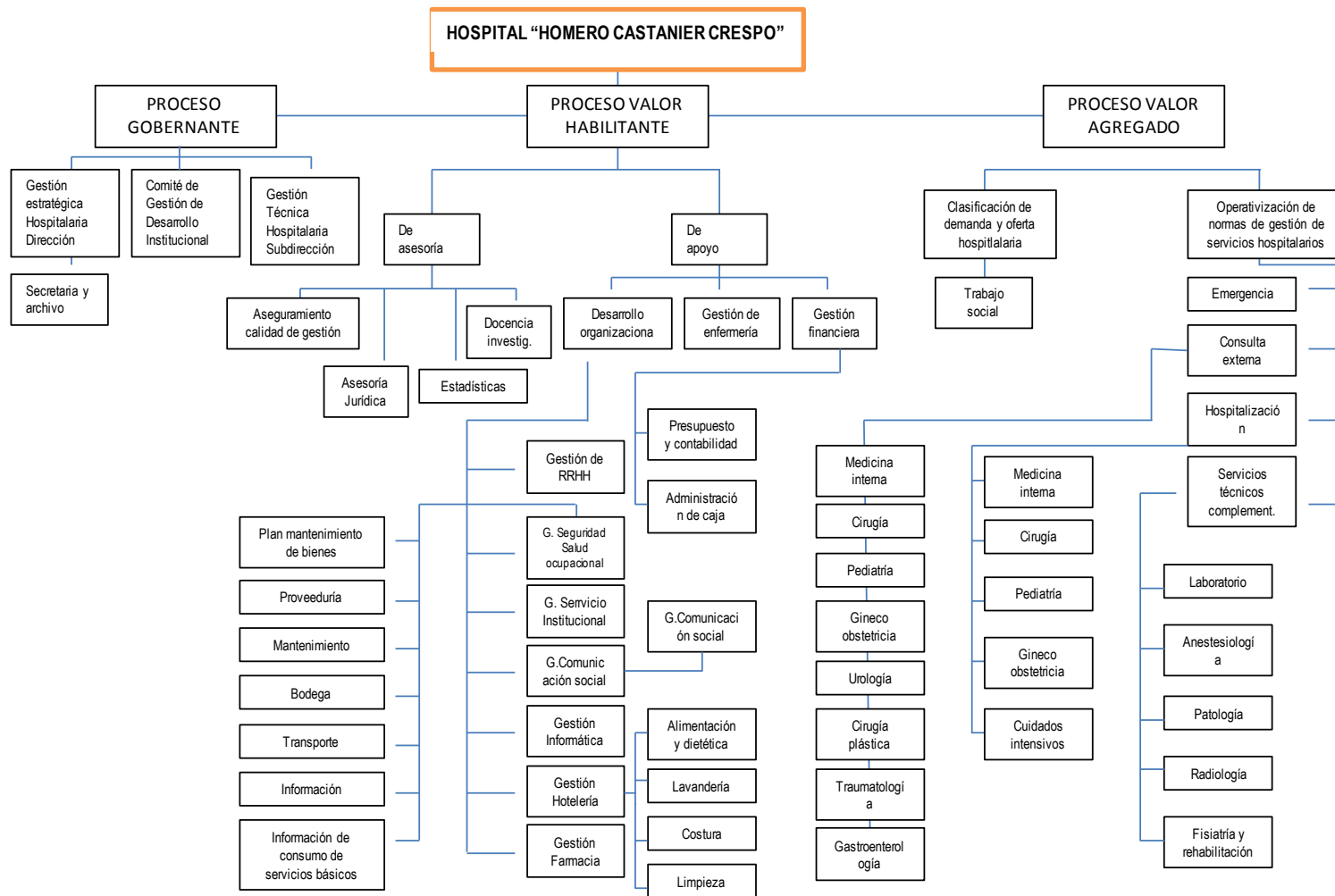
### **3.1.4. ORGANIGRAMA, SERVICIOS Y PERSONAL DEL HOSPITAL**

A continuación se presenta la estructura orgánica funcional actual del hospital “Homero Castanier Crespo” aplicando los nuevos sistemas de organización por procesos y de desarrollo de recursos humanos.

---

<sup>2</sup> Sacoto Sacoto Víctor Miguel, Archivos del hospital.

<sup>3</sup> Sacoto Sacoto Víctor Miguel, Archivos del hospital.



**Gráfico 6.** Organigrama del Hospital  
**Fuente:** Archivos del Hospital

### **3.1.5. OBJETIVOS DEL HOSPITAL**

- a) Contribuir al mejoramiento del nivel de salud y al desarrollo socio económico de la población de la provincia del Cañar y en general de la población ecuatoriana.
- b) Ofrecer a la población, atención en salud, de calidad, eficiente y eficaz: con equidad, universalidad y solidaridad, enfatizando la movilización y participación comunitaria, mediante un trabajo multidisciplinario e intersectorial.
- c) Contribuir al desarrollo técnico, administrativo y científico en la prestación de servicios de salud y de las ciencias de la salud.
- d) Implementar los avances científicos y tecnológicos relacionados con las ciencias de la salud, sociales y políticos, a fin de mejorar los procesos y la gestión de los servicios de salud.
- e) Fortalecer el sistema de referencia y contra - referencia en el contexto de las redes locales de salud y proveer servicios extra murales a la comunidad, especialmente al grupo de los adultos mayores.
- f) Organizar sus servicios y atención de salud, en concordancia con las necesidades y condiciones socioeconómicas y culturales de la comunidad; políticas, normas y programas, estipulados por M.S.P, vigentes y el perfil epidemiológico de la localidad.
- g) Establecer y mantener sistemas de control y vigilancia epidemiológica, intra y extra hospitalarios para preservar la salud de su personal.
- h) Contribuir a mantener ambientes saludables internos y externos, estableciendo mecanismos para la aplicación de las normas de saneamiento ambiental y en coordinación intra y extra institucional.
- i) Responder por su gestión a los usuarios, la familia y en general a la comunidad.

## **CAPITULO IV**

### **LA METODOLOGÍA**

#### **4.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

La investigación de campo que se ha realizado ha sido con el propósito de obtener datos en el lugar mismo donde se identificó el problema de manera directa, tomando como base métodos y técnicas existentes para la investigación como son: las encuestas y la observación.

Se utilizará métodos inductivos, que brindarán información que va de lo particular a lo general, y métodos deductivos, indagando en lo general y llegando a lo particular.

La técnica a utilizarse será la Encuesta Estructurada con su instrumento el cuestionario, elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permitan una rápida tabulación, análisis e interpretación de la información recopilada, misma que será aplicada al personal administrativo de la Casa de Salud y sus directivos.

A más de ello, en esta investigación se aplica el método de la observación directa y participativa, ya que entraremos en contacto directo y personal con el hecho a investigar para conseguir la información desde adentro, sin intermediarios que podrían distorsionar la realidad estudiada.

Este método ha sido considerado como propicio para obtener datos más reales pues al aplicar la encuesta se corre el riesgo de que las respuestas no sean sinceras, ya que se pueden disfrazarlas con el deseo de causar una buena impresión o el miedo a la crítica, la apatía hacia el encuestador, la falta de comprensión de algunas preguntas o términos, en

fin, con la observación se contrasta la información obtenida con la encuesta. Para ello aplicaremos como instrumento una ficha de observación.

#### **4.2. MUESTRA**

Considerando que el total de los empleados administrativos y directivos del hospital es de 60 personas, hemos decidido trabajar con el universo de la población.

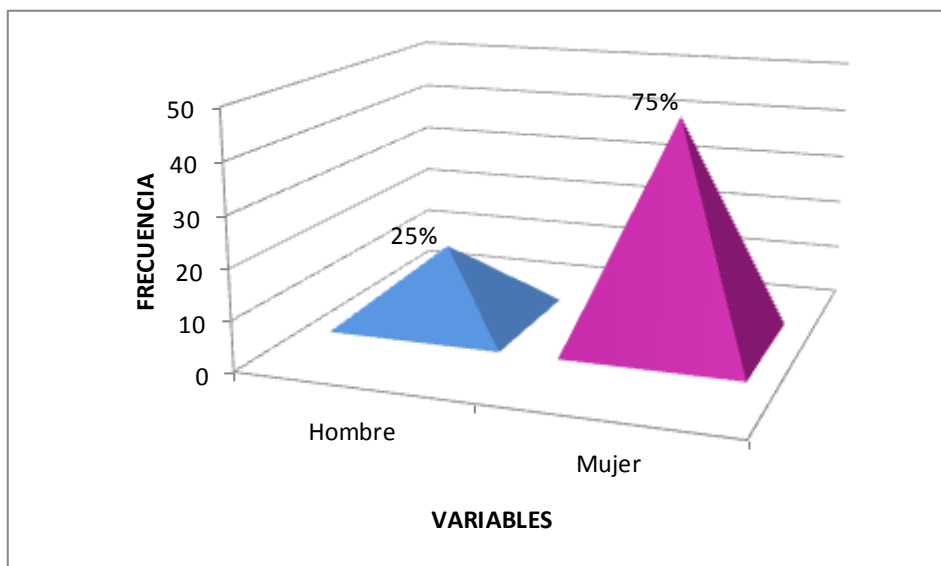
#### **4.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados de las encuestas y la observación realizadas con su respectiva interpretación y análisis.



**TABLA 1. PREGUNTA 1 AL PERSONAL: ¿USTED ES?**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hombre	15	25
Mujer	45	75
TOTAL	60	100

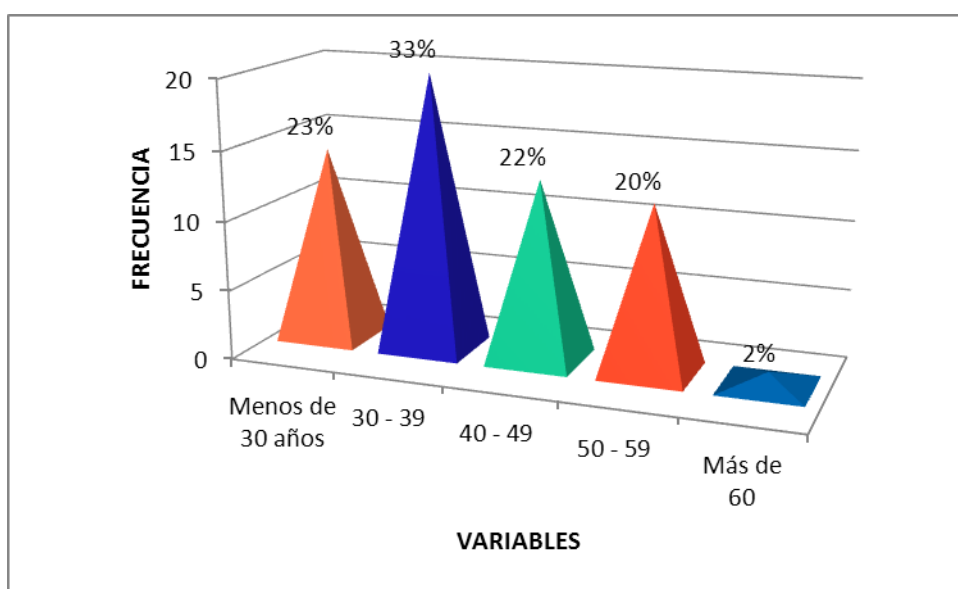


**Gráfico 7. Porcentajes pregunta 1 al personal**  
**Elaborado por:** Los autores

**Análisis e interpretación:** De los 60 encuestados 15 que corresponden al 25% de empleados son varones, en cuanto que 45 (75%) son mujeres. Esto significa que en el hospital la mayoría del personal administrativo son de género femenino.

**TABLA 2. PREGUNTA 2 AL PERSONAL: ¿CUAL ES SU EDAD?**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 30 años	14	23
30 - 39	20	33
40 - 49	13	22
50 - 59	12	20
Más de 60	1	2
TOTAL	60	100

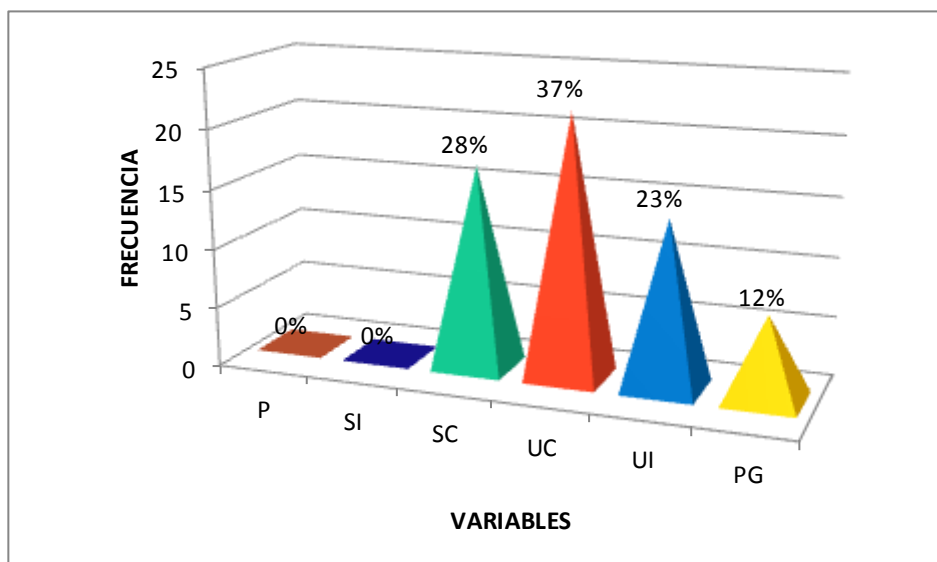


**Gráfico 8.** Porcentajes pregunta 2 al personal  
**Elaborado por:** Los autores

**Análisis e interpretación:** 14 personas (23%) de los encuestados tienen menos de 30 años de edad, 20 empleados (33%) tienen entre 30 y 39 años, 13 que corresponden al 22% tienen entre 40 y 49 años, 12 de ellos (20%) están comprendidos entre las edades de 50 a 59 años y tan solo 1 solo (1%) empleado tiene más de 60 años. Por lo tanto, en el hospital la mayoría de su personal administrativo es joven y dinámico, lo que se convierte en una fortaleza para la institución.

**TABLA 3.** PREGUNTA 3 AL PERSONAL: ¿Cuál ES SU NIVEL DE ESCOLARIDAD?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	0	0
Secundaria incompleta	0	0
Secundaria completa	17	28
Universidad completa	22	37
Universidad incompleta	14	23
Post grados/Maestrías	7	12
TOTAL	60	100



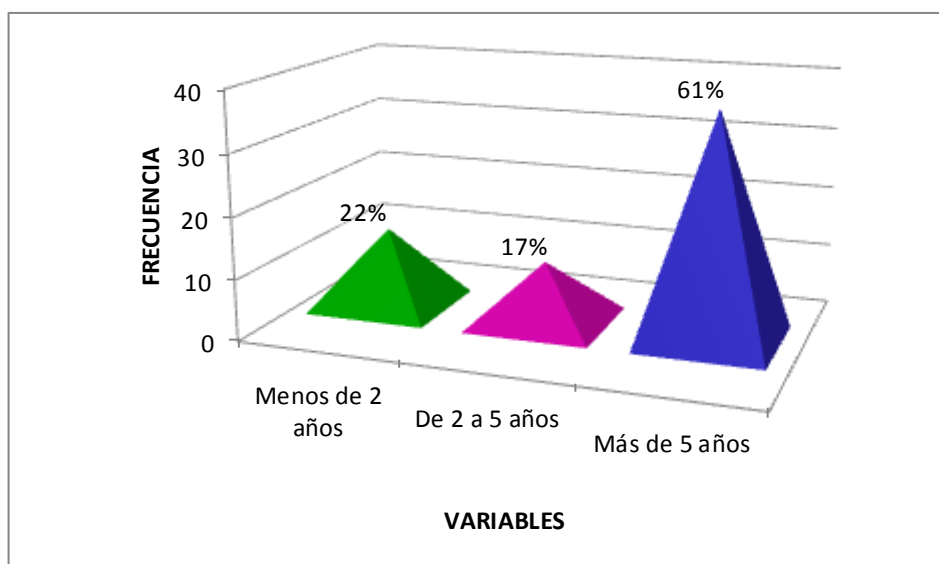
**Gráfico 9.** Porcentajes pregunta 3 al personal  
**Elaborado por:** Los autores

**Análisis e interpretación:** Como se puede apreciar, en el hospital no laboran personal que haya cursado solo primaria o secundaria incompleta, por el contrario, 17 encuestados (28%) han completado sus estudios secundarios, 14 de ellos que representan el 23% están realizando estudios universitarios o a punto de obtener su título, 22 empleados que corresponden al 37% son profesionales de tercer nivel y 7 encuestados, es decir, el 12%, han obtenido posgrados y maestrías, en conclusión, la

institución consta con profesionales preparados académicamente para fortalecer a la empresa que requiere personal acorde a su perfil.

**TABLA 4.** PREGUNTA 4 AL PERSONAL: ¿POR CUANTO TIEMPO LABORA USTED EN EL HOSPITAL?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 2 años	13	22
De 2 a 5 años	10	17
Más de 5 años	37	61
TOTAL	60	100



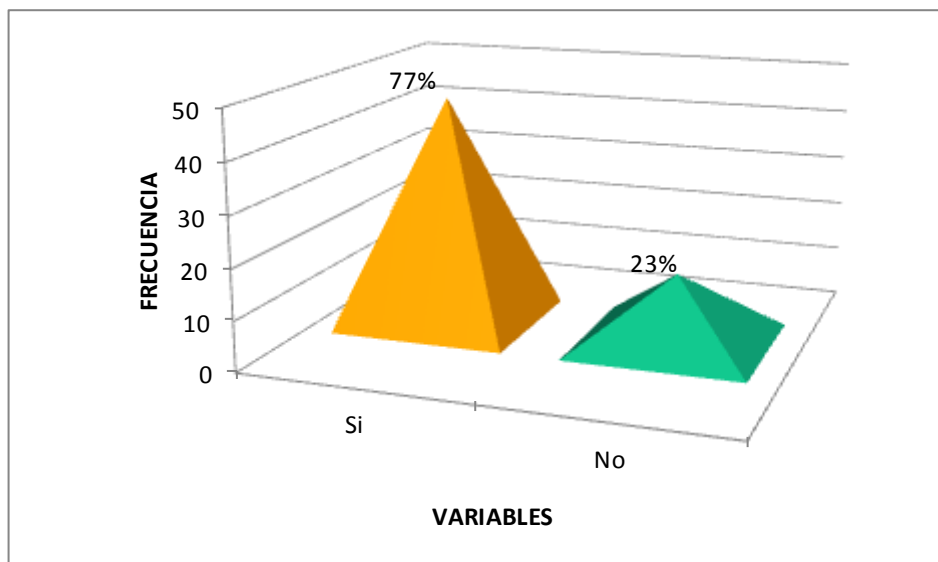
**Gráfico 10.** Porcentajes pregunta 4 al personal  
**Elaborado por:** Los autores

**Análisis e interpretación:** 13 empleados del hospital (22%) se encuentran laborando por menos de 2 años, 10 (17%) están entre 2 y 5 años en la institución y 37 personas (61%) laboran por más de 5 años. Esto significa que la mayoría del personal administrativo tiene puestos fijos, es decir son personal estable en la institución, lo que significa que tienen una buena trayectoria dentro de la organización, conocen el manejo de la misma, y por lo tanto son un punto de fortaleza. Sin embargo existe un porcentaje representativo que se encuentra laborando en condición de contrato

ocasional, situación que ha llevado a la rotación del personal, con el consiguiente gasto en capacitación, adiestramiento, inserción del nuevo personal al grupo.

**TABLA 5.** PREGUNTA 5 AL PERSONAL: ¿LA FUNCIÓN ASIGNADA CONCUERDA CON SU PREPARACIÓN?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	46	77
No	14	23
TOTAL	60	100

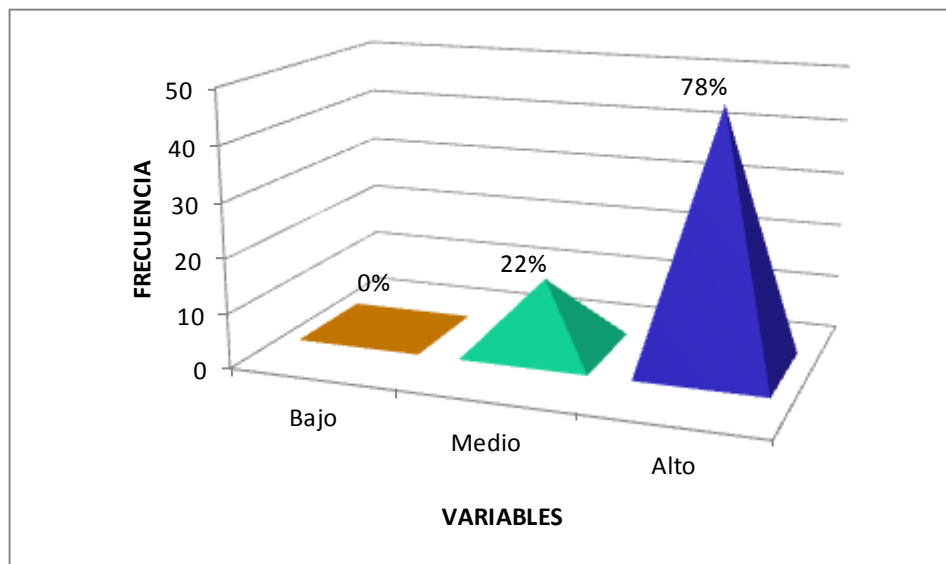


**Gráfico 11.** Porcentajes pregunta 5 al personal  
**Elaborado por:** Los autores

**Análisis e interpretación:** Dentro del personal administrativo, 46 empleados que representan el 77% manifiestan que la función que desempeñan dentro del hospital está de acuerdo con su preparación académica, mientras que 14 personas, es decir, 23%, responden que laboran en puestos que nada tienen que ver con su preparación académica. Por consiguiente es éste porcentaje el que más necesita de un programa de capacitación.

**TABLA 6. PREGUNTA 6 AL PERSONAL: ¿EN QUÉ NIVEL CONSIDERA USTED QUE ESTÁ APTO PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO?**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	0	0
Medio	13	22
Alto	47	78
TOTAL	60	100



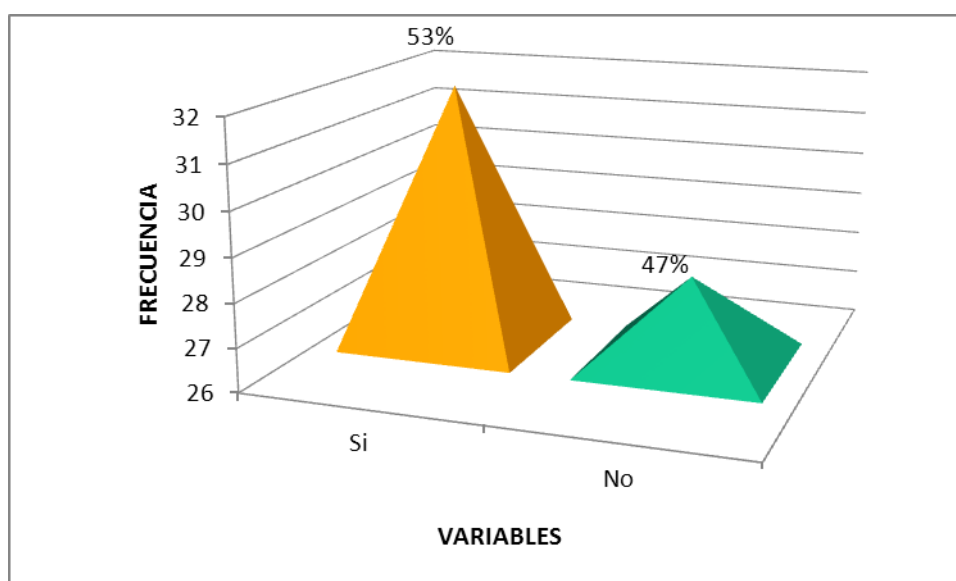
**Gráfico 12. Porcentajes pregunta 6 al personal**  
**Elaborado por:** Los autores

### **Análisis e interpretación:**

En cuanto al desempeño dentro de su trabajo ninguno de los encuestados manifiesta que no está apto, en tanto que 13 empleados (22%) dicen que su desempeño se califica como medio y 47 personas (78%) se ratifican en que su desempeño dentro del hospital se ubica en un alto nivel.

**TABLA 7. PREGUNTA 7 AL PERSONAL: ¿RECIBIÓ CURSOS DE CAPACITACIONES RELEVANTES E IMPORTANTES EN SUS ÁREAS DE TRABAJO?**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	32	53
No	28	47
TOTAL	60	100



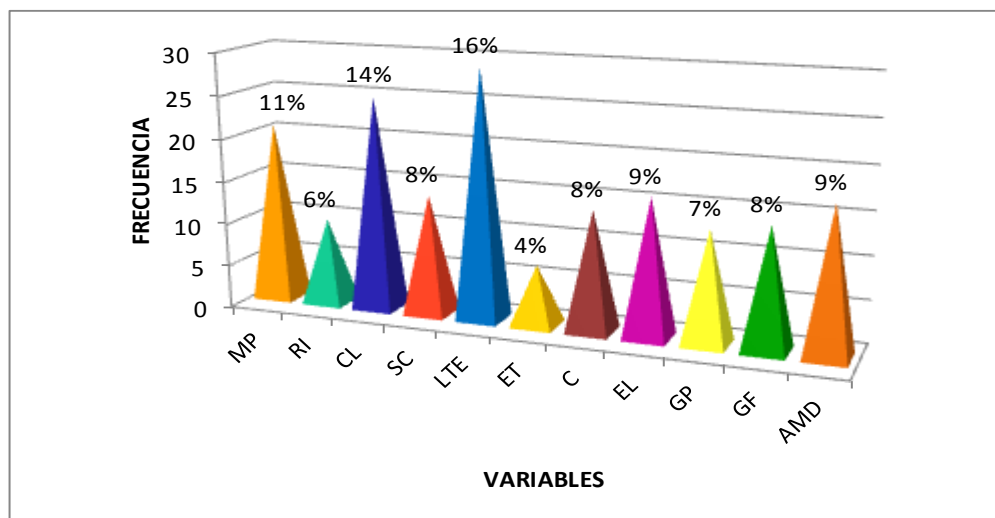
**Gráfico 13.** Porcentajes pregunta 7 al personal  
**Elaborado por:** Los autores

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los resultados de la encuesta, 32 empleados que corresponden al 53% manifiestan que si han sido capacitados en sus áreas de trabajo, lo que se puede apreciar en su desempeño laboral, más, 28 de ellos que serían el 47% niegan tal aseveración manifestando que no han recibido cursos de capacitación relevantes e importantes para su puesto de trabajo.

**TABLA 8.** PREGUNTA 8 AL PERSONAL: SEÑALE LAS TRES PRINCIPALES NECESIDADES DE CAPACITACIONES PARA MEJORAR SUS FUNCIONES LABORALES

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manejo de paquetes informáticos	21	11
Relaciones interpersonales	10	6
Conocimiento de leyes y reglamentos	25	14
Servicio al cliente	14	8
Liderazgo y trabajo en equipo	29	16
Ética profesional	7	4
Comunicación	14	8
Estrés laboral	16	9
Gestión pública	13	7
Gestión financiera	14	8
Administración y manejo de docum.	17	9
TOTAL	180	100



**Gráfico 14.** Porcentajes pregunta 8 al personal  
**Elaborado por:** Los autores

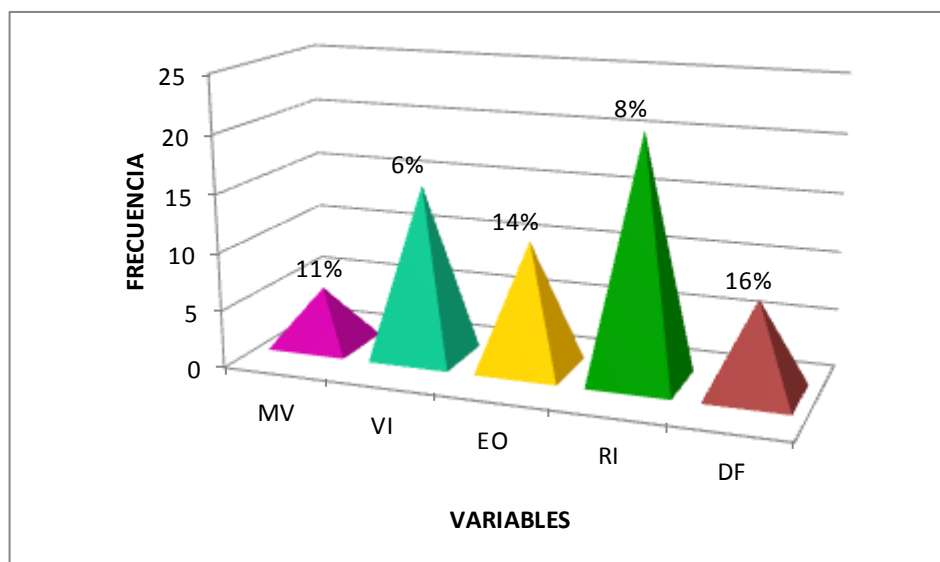
**Análisis e interpretación:** 21 personas (11%) desearían ser capacitadas en el manejo de Paquetes Informáticos, 10 empleados (6%) se inclinan por recibir un curso de Relaciones Interpersonales, a 25 empleados (14%) le gustaría conocer Leyes y Reglamentos, 14 (8%) necesitan capacitarse en



Servicio al Cliente, 29 (16%) prefieren Liderazgo y Trabajo en Equipo, para 7 personas (4%) lo más importante Ética Profesional, 14 (8%) exigen preparación en el tema de Comunicación, 16 (9%) requieren ser capacitados en Estrés laboral, 13 (7%) dicen necesitan ser capacitadas en Gestión Pública, 14 (8%) en Gestión Financiera y 17 empelados (9%) ven como primordial capacitarse en Administración y manejo de documentos.

**TABLA 9.** PREGUNTA 9 AL PERSONAL: COMO EMPLEADO DEL HHCC ¿QUÉ ASPECTOS RELACIONADOS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL CONSIDERA USTED QUE REQUIEREN CAPACITACIÓN? MARQUE SOLO UNA OPCIÓN

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Misión y visión	5	9
Valores institucionales	15	25
Estructura organizacional	11	18
Reglamento interno	21	35
Descripción de funciones del puesto de trabajo	8	13
TOTAL	60	100

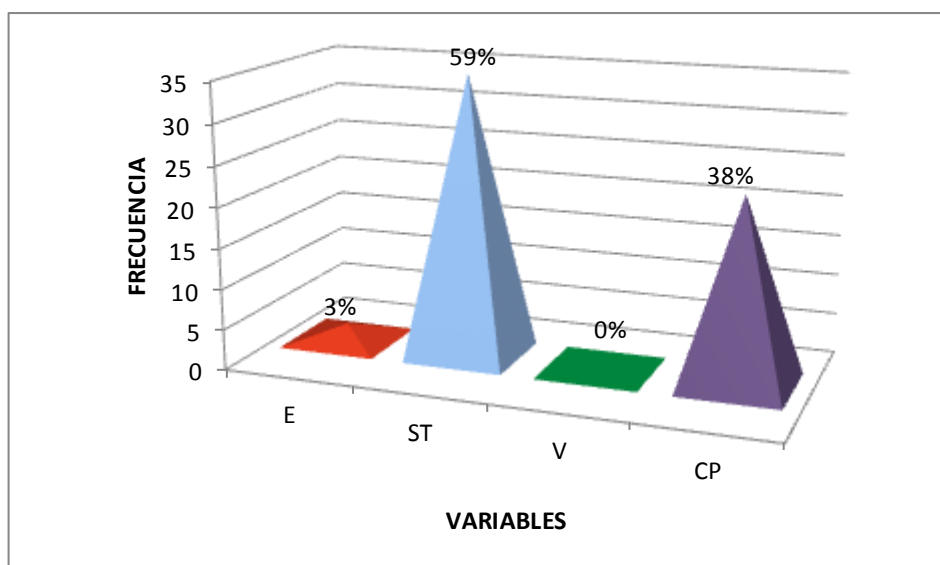


**Gráfico 15.** Porcentajes pregunta 9 al personal  
**Elaborado por:** Los autores

**Análisis e interpretación:** Como empleados del hospital, 5 encuestados, es decir, el 9% no conocen la misión y visión de la organización y requieren ser capacitados en este aspecto, 15 personas que son el 25% consideran que requieren capacitación sobre los Valores Institucionales, 11 empleados 18% no conocen la Estructura Organizacional del hospital, 21 empleados 35% manifiestan que la capacitación debe ser para conocer el Reglamento Interno que no ha sido socializado en toda la institución, para 8 personas que son el 13% les hace falta capacitarse en la Descripción de funciones del puesto de trabajo en lo que respecta a la Cultura Organizacional.

**TABLA 10.** PREGUNTA 10 AL PERSONAL: ¿QUÉ TÉCNICA CONSIDERA MÁS EFECTIVA PAA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Exposiciones	2	3
Seminario taller	35	59
Videos	0	0
Casos prácticos	23	38
TOTAL	60	100

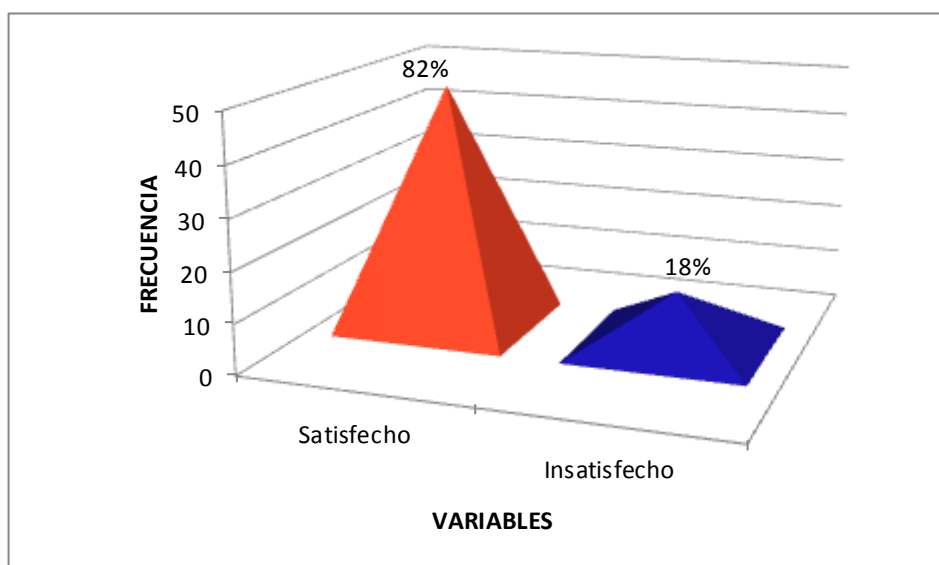


**Gráfico 16.** Porcentajes pregunta 10 al personal  
**Elaborado por:** Los autores

**Análisis e interpretación:** Los empleados encuestados al sentir la necesidad de capacitarse en determinadas áreas manifiestan que existen muchas formas de llevarla a cabo, es así que, para 2 de ellos que representan el 3% del total las exposiciones orales serían un valioso recurso, mientras que 35 empleados que corresponden al 59% que son la mayoría prefieren ser capacitados a través de seminarios talleres, por su parte 23 encuestados, 38%; sugieren que la mejor forma de recibir una buena capacitación sería aplicando la técnica del estudio de casos prácticos.

**TABLA 11.** PREGUNTA 11 AL PERSONAL: ¿CÓMO SE SIENTE USTED ANTE LA EVALUACIÓN QUE REALIZA LA INSTITUCIÓN SOBRE SU RENDIMIENTO LABORAL?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfecho	49	82
Insatisfecho	11	18
TOTAL	60	100

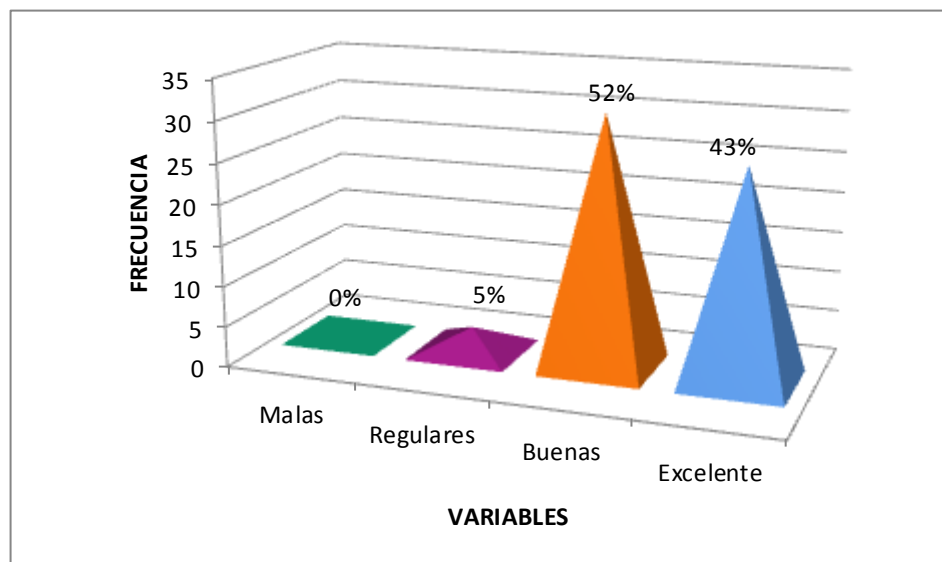


**Gráfico 17.** Porcentajes pregunta 11 al personal  
**Elaborado por:** Los autores

**Análisis e interpretación:** En esta pregunta los encuestados responden, 49 de ellos, es decir el 82%, que cuando la institución realiza la evaluación de su rendimiento laboral se encuentran muy satisfechos con el procedimiento que se lleva a cabo, en tanto que a 11 personas, 18%, no les parece satisfactoria este tipo de evaluación para medir su desempeño.

**TABLA 12. PREGUNTA 12 AL PERSONAL: LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO SON:**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malas	0	0
Regulares	3	5
Buenas	31	52
Excelente	26	43
TOTAL	60	100



**Gráfico 18. Porcentajes pregunta 12 al personal**  
**Elaborado por:** Los autores

**Análisis e interpretación:** Cuando se encuestó a los empleados acerca de la relación humanas que mantienen entre compañeros ninguno responde

que éstas sean malas, una mínima parte, 3 encuestados que son el 5% responden que las relaciones entre compañeras son un tanto regulares, para 31 empleados que representan el 52%, o sea la mayoría de ellos, aseguran que existe una buena relación entre compañeros, por su parte 26 empleados, 43%, exponen que las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo se podrían calificar como excelentes.

Es necesario considerar que las respuestas conseguidas mediante la encuesta, están basadas únicamente en la percepción de cada uno de los integrantes del personal administrativo del Hospital. Por lo tanto, ante los posibles riesgos de no obtener respuestas reales con la encuesta, se aplicó la siguiente ficha de observación (escala numérica) que arroja los siguientes resultados, en donde el 1 representa un aspecto negativo o que nunca se lo ha realizado mientras que 5 corresponde a un aspecto positivo, ideal, que ocurre siempre.

**TABLA 13. FICHA DE OBSERVACIÓN**

<b>INDICADORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El cargo asignado a cada empleado administrativo está de acuerdo a su preparación académica				X	
Cada empleado se encuentra en un nivel alto para desempeñar las funciones asignadas.				X	
Los empleados administrativos conocen el Reglamento Interno de la institución		X			
Los empleados administrativos de la institución saben cual es la visión y misión del Hospital		X			
Cada año se realiza un diagnóstico para determinar las necesidades de capacitación		X			

Cuando un empleado ha sido reubicado de sus funciones recibe capacitación acorde a las exigencias de su nuevo puesto		X			
Entre los empleados del hospital existen buenas relaciones interpersonales			X		
Cada empleado está de acuerdo con la evaluación anual que se les aplica y el resultado obtenido.			X		
Los empleados reciben capacitación permanente y satisfactoria de acuerdo a sus necesidades.		X			
La institución promueve el desarrollo del talento humano			X		
Existe la debida motivación para laborar satisfactoriamente en el hospital.				X	
Se otorgan reconocimientos y/o recompensas al personal destacado en alguna actividad o labor.	X				
Existe adecuada intercomunicación departamental			X		

#### 4.4. CONCLUSIONES PARCIALES

- En el hospital Homero Castanier Crespo de la ciudad de Azogues no se elabora un Plan anual de Capacitación.
- El personal administrativo de la institución tiene un alto nivel de rotación de funciones.
- Para la ubicación del personal administrativo en los puestos respectivos no se ha considerado su preparación académica acorde al perfil del cargo.

- De los 60 empleados administrativos, 25 cumplen funciones que no están acordes a su preparación académica lo que impide un alto desempeño laboral.
- Las relaciones interpersonales entre los empleados administrativos del hospital no son las mejores.
- Existe inconformidad en el sistema de evaluación del desempeño.
- Los empleados necesitan ser capacitados en Liderazgo y trabajo en equipo, manejo de paquetes informáticos y nuevos programas implementados por la ESIGEB y el Ministerio de Salud, Relaciones Interpersonales, Leyes y Reglamentos, Manejo de documentos y Servicio al Cliente, que requieren con urgencia atención.
- El personal administrativo está presto a ser capacitado para mejorar su desempeño y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

#### **4.5. RECOMENDACIONES PARCIALES**

- Motivar al personal administrativo hacia el cambio de una actitud positiva y concientizar el verdadero sentido del servicio público.
- Realizar la Detección de Necesidades de Capacitación.
- Elaborar un Plan de Capacitación Anual.
- Evaluar el proceso.
- Realizar seguimiento a la capacitación.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

Una vez que han sido aplicados los instrumentos de recolección de la información (encuestas y cuadros de observación) al personal administrativo del hospital “Homero Castanier Crespo” de la ciudad de Azogues para detectar las falencias existentes en los aspectos de capacitación y desarrollo del personal, se detectaron las necesidades reales de la institución por medio de un análisis minucioso de los instrumentos de diagnóstico aplicados. Es por esta razón que se propone el siguiente Plan Anual de Capacitación Hospital “Homero Castanier Crespo” 2014, como herramienta de apoyo para el mejoramiento y desarrollo del talento humano de esta prestigiosa institución.

Cabe recalcar que para llegar a la presente propuesta, como ya ha sido mencionado en el párrafo anterior, fueron tomados los datos obtenidos de las encuestas aplicadas y ficha de observación para su respectivo análisis. Conjuntamente, el Departamento de Talento Humano deberá año tras año complementar el presente Plan Anual de Capacitación, modificándolo, adaptándolo y aplicando otras técnicas y nuevos instrumentos que le permita realizar un adecuado diagnóstico de las necesidades de capacitación y sobre el mismo emprender un nuevo Plan de Capacitación para el año siguiente.

Antes, es necesario nuevamente recordar que la capacitación constituye un proceso fundamentalmente programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientada a reforzar e incrementar la formación y competencias de los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos.



Este importante instrumento de gestión servirá para que cada trabajador desarrolle, no sólo sus capacidades técnicas en el área de su especialización, sino también competencias en el campo de los valores, actitudes y el compromiso social. De allí sus proyecciones como una herramienta imprescindible para el mejoramiento continuo del desempeño personal y colectivo, posibilitando una mejor contribución del potencial humano en el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de la misión del hospital que, como institución de salud, se encuentra comprometida dentro de una nueva cultura institucional con el desarrollo integral y sostenible del país.

Esta propuesta es un aporte que busca enfrentar los grandes retos que demanda esta casa de salud; estará bajo la responsabilidad del Departamento de Talento Humano el analizarlo, aplicarlo y evaluarlo oportunamente para alcanzar así los objetivos propuestos.

## **PLAN ANUAL DE CAPACITACION 2014**



### **HOSPITAL "HOMERO CASTANIER CRESPO"** MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

Dr. Fausto Maldonado Reyes.  
GERENTE

Dr. Víctor Miguel Sacoto S.  
DIRECTOR

Ing. Fernando León S.  
LÍDER DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

AZOGUES - ECUADOR

2014

## **RESOLUCIÓN INSTITUCIONAL**

Una vez realizado un diagnóstico técnico en base a herramientas, técnicas e instrumentos metodológicos adecuados, y

Considerando:

Que la capacitación institucional es la base primordial para la consecución de objetivos y metas propuestas y que, sin lugar a duda, la capacitación ya no se la ve como un gasto sino como una inversión

Que la capacitación institucional se encuentra normada por leyes y reglamentos de la legislación ecuatoriana, así también como por el contrato colectivo.

La Ley Orgánica de Servicio Público con los siguientes artículos:

- Art. 69.- De la formación de las y los servidores públicos.
- Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo del personal.
- Art. 71.- Programas de formación y capacitación.
- Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación.
- Art. 73.- Efectos de la formación y capacitación.
- Art. 74.- Incumplimiento de obligaciones.
- Art. 77.- De la planificación de la evaluación.

Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público:

- Art. 195.- De la formación y capacitación.
- Art. 196.- De los objetivos de la capacitación y formación.
- Art. 197.- De los responsables de la capacitación y formación.
- Art. 198.- Planificación de la formación y capacitación.
- Art. 201.- De la capacitación.
- Art. 202.- Proceso de la capacitación.

- Art. 203.- Control y evaluación de los programas de capacitación.

De conformidad con la presente base legal,  
SE RESUELVE:

APROBAR el Plan Anual de Capacitación 2014 del Hospital “Homero Castanier Crespo”

DISPONER que el Departamento de Talento Humano como órgano competente, realice la difusión, implementación, monitoreo y supervisión del cumplimiento del presente Plan Anual de Capacitación.

ENCARGAR a la Oficina de Gestión de Comunicación Social la publicación de la presente resolución en el Portal Institucional.

Dr. Fausto Maldonado Reyes.  
GERENTE

Dr. Víctor Miguel Sacoto S.  
DIRECTOR

Ing. Fernando León S.  
LÍDER DEL DEPARTAMENTO  
DE TALENTO HUMANO

## **PRESENTACIÓN**

El Plan Anual de Capacitación del Hospital “Homero Castanier Crespo” de la ciudad de Azogues, provincia del Cañar, para el año 2014, se convierte en un instrumento de apoyo y fortaleza del personal administrativo de esta institución, a través del mejoramiento de sus potencialidades y competencias hasta lograr eficacia y eficiencia en su desempeño laboral.

Este plan ha sido concebido tras realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación constituyéndose como un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo del Talento Humano, la capacitación implica una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo y a la organización. De igual manera, facilita el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la institución. Todo ello por medio de un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y de la implantación de acciones específicas en el hospital para su normal desarrollo.

En tal sentido, la capacitación constituye un factor importante para que el trabajador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del trabajador.

El Departamento de Talento Humano en coordinación con los agentes externos de capacitación tales como: la Contraloría General del Estado, el

SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional), el CONCOPE y La Universidad Católica Extensión Azogues, ha elaborado el Plan Anual de Capacitación 2014 en donde se ha extraído los cursos, costos y eventos más indispensables para poder cubrir las necesidades Institucionales del año en curso, para que así de esta manera todos y cada uno de los funcionarios y trabajadores puedan ayudar a cumplir los objetivos y metas propuestas por la Entidad Provincial.

Este Plan Institucional combina las necesidades de los funcionarios con las necesidades institucionales para así de esta manera poder cumplir con los objetivos y metas propuestas y que cada funcionario, empleado o trabajador puedan rendir de mejor manera en cada uno de los lugares o sitios de trabajo.

El presente Plan Anual de Capacitación 2014 deberá operarse como un sistema integral, cíclico y permanente pues conlleva una serie de pautas que así lo permite, para ser renovado año tras año, siendo capaz de generar en cada dependencia administrativa del hospital un diagnóstico oportuno para identificar las necesidades de capacitación existentes.

Es por ello, que el presente Plan de Capacitación se constituye en un factor relevante de superación laboral, profesional y personal.

#### **OBJETIVOS GENERALES:**

Establecer las líneas y pautas generales para la implantación de las jornadas de capacitación y adiestramiento del recurso humano del Hospital “Homero Castanier Crespo”, logrando atender de manera gradual las necesidades de capacitación de las dependencias administrativas de la institución coadyuvando con ello al ofrecimiento de mejores servicios a la comunidad.

Garantizar que el personal directivo, administrativo y trabajadores del Hospital “Homero Castanier Crespo” cuenten con las capacidades y habilidades necesarias para un óptimo desempeño laboral desarrollando programas de capacitación que permitan incrementar el sentido de conocimiento y satisfacción en el desempeño de sus funciones.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Satisfacer la demanda de capacitación de los funcionarios a nivel de autoridades, líderes departamentales y personal administrativo.
- Proporcionar orientación y conocimientos relativos a la función que les toca desempeñar y lograr el cumplimiento eficiente de los objetivos funcionales del hospital
- Incrementar los índices de satisfacción y aceptación de los usuarios de la institución.
- Apoyar al proceso de mejoramiento continuo y de calidad en el desempeño del trabajo, con el propósito de alcanzar la excelencia en la ejecución de las actividades.
- Mejorar el comportamiento organizacional y las habilidades interpersonales, incrementando la actitud positiva, motivación y la efectividad dentro de una visión integral de la persona hacia el trabajo.
- Fortalecer las capacidades individuales y colectivas.
- Actualizar los conocimientos técnicos y profesionales de los funcionarios.
- Fomentar la revaloración del trabajo humano, otorgándole la importancia que le corresponde como medio para la satisfacción de las necesidades materiales, sociales, culturales y laborales de los trabajadores.

## **POLÍTICAS**

Todas las instituciones cuentan con políticas propias que conducen en forma adecuada el logro de los objetivos generales de la organización y que guían los procesos de capacitación y desarrollo del Talento Humano.

Estas son las políticas que rigen dentro del hospital “Homero Castanier Crespo”:

- Contar con perfiles definidos para todas las personas que desarrollan actividades administrativas en el hospital que brinden parámetros y puntos de partida para el programa de capacitación.
- Aplicar una encuesta que brinde información necesaria para elaborar el programa de capacitación cada año asegurando que las personas desarrollen las actividades que se requieren con efectividad, eficacia y eficiencia.
- Establecer en forma permanente un programa de capacitación y desarrollo.
- La programación de los eventos se orientará con la participación de técnicos y especialistas en las respectivas áreas del conocimiento.
- El personal capacitado fuera del hospital realizará la socialización a sus compañeros.
- La institución otorgará permiso en horas hábiles para que sus funcionarios de planta que realicen estudios, siempre y cuando los conocimientos adquiridos sean aplicados al mejoramiento del desarrollo de sus funciones.
- Evaluar constantemente si se están aplicando los conocimientos adquiridos en la capacitación.
- Todo programa de capacitación será objeto de seguimiento luego de haber transcurrido 90 días de su finalización.

## **ALCANCE**

Este procedimiento aplica para el total cumplimiento del Plan Anual de Capacitación dirigido a las 60 personas que conforman la totalidad del personal directivo y administrativo del Hospital “Homero Castanier Crespo”. De igual manera, en el área de Seguridad y Salud Ocupacional, se integra también al personal operacional que consta de 487 personas.



## **METAS**

- Capacitar al 100% del personal directivo y administrativo del Hospital “Homero Castanier Crespo”
- Incrementar los índices de satisfacción y aceptación de los usuarios de la institución en un 94%

## **CONSIDERACIONES GENERALES**

### **PASOS PARA ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL**

Para que el Plan Anual de Capacitación tenga éxito, acorde a las exigencias actuales del servicio a la comunidad, éste debe ser continuo y permanente. Por lo tanto, se seguirán las siguientes estrategias para lograrlo:

- Evaluación del Plan anterior para identificar las nuevas demandas de capacitación y formación dentro de cada unidad departamental del hospital.
- El Departamento de Talento Humano se encargará de generar la oferta de capacitación y formación.
- Se programará la capacitación y formación por medio del Plan Anual de Capacitación incluyendo las demandas de todas las unidades departamentales.
- Se promocionarán los talleres de capacitación y formación entre todos los departamentos administrativos y directivos.
- Se ejecutarán los talleres y cursos de acuerdo a lo programado en el Plan Anual de Capacitación.
- El Auditorio del Hospital “Homero Castanier Crespo” será el lugar oficial para el desarrollo de los programas de capacitación.

A continuación se presenta un detalle pormenorizado de los pasos a seguir para la elaboración del Plan Anual de Capacitación de los años subsiguientes:

<b>N°</b>	<b>Pasos a seguir</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto resultante</b>	<b>Fecha estimada</b>
1	Planear la elaboración del DNC al personal del hospital	Departamento de Talento Humano	Diagnóstico planificado	Noviembre
2	Elaborar los instrumentos a ser utilizados para el DNC	Departamento de Talento Humano	Encuestas, entrevistas, matrices de observación	Noviembre
3	Enviar los instrumentos a las unidades departamentales del hospital	Departamento de Talento Humano	Encuestas entregadas	Noviembre
4	Ejecutar los instrumentos en cada departamento	Delegados departamentales	Encuestas, entrevistas, matrices realizadas	Noviembre
5	Tabular encuestas recibidas, analizar instrumentos de diagnóstico	Departamento de talento Humano	Encuestas tabuladas Instrumentos analizados	Noviembre
6	Elaborar el DNC del personal	Departamento de talento Humano	DNC	Diciembre
7	Estructurar el Plan	Departamento	Plan Anual de	Diciembre

	Anual de Capacitación para el Hospital HCC	de Talento Humano	Capacitación	
8	Presentar, plan de capacitación elaborado, ante los directivos de la entidad para su aprobación	Departamento de Talento Humano		Diciembre
9	Socializar el Plan Anual de Capacitación	Departamento de Talento Humano		Enero
10	Ejecutar el Plan Anual de Capacitación	Departamento de Talento Humano y delegados departamentales		A partir del mes de Febrero
11	Realizar la evaluación de las capacitaciones	Departamento de Talento Humano	Evaluaciones	Posterior a cada taller o seminario
12	Realizar el seguimiento de los resultados del Plan de Capacitación	Departamento de talento humano y delegados departamentales	Informes	Durante todo el periodo

## **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

El Departamento de Talento Humano debe promover a nivel departamental el uso de una herramienta importante como lo es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) por medio de la designación, dentro de cada unidad departamental, de un delegado que se encargue de mantener al tanto al Departamento de Talento Humano de las necesidades existente a nivel formativo dentro de su dependencia.

Cada departamento es responsable de realizar el DNC con el apoyo y participación de todos sus integrantes y de proporcionar anualmente al Departamento de Talento humano, en la fecha que éste indique, la información de sus requerimientos de formación, generales y específicos, para poder preparar a tiempo el Plan de Capacitación para el periodo siguiente.

Los formularios a ser utilizados para detectar estas necesidades departamentales deberán ser proporcionados oportunamente por el Departamento de Talento Humano, así como las fechas de plazo de entrega de los requerimientos encontrados.

Los necesidades prioritarias deberán abarcar temas tales como: operación de nuevos procesos, capacitación para uso de nuevas tecnologías y programas informáticos, ofrecimiento de nuevos servicios, calidad total en la atención a la comunidad, liderazgo, comportamiento organizacional, entre otros.

## **PLAN ANUAL DE CAPACITACION 2014**

### **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Como a la capacitación se la entiende como el proceso sistemático de enseñanza-aprendizaje, así como el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes positivas en el servidor público, tendientes a optimizar su desempeño y a promover su superación profesional dentro del servicio público, Talento Humano se adaptará a las modalidades de los programas de Capacitación en su desarrollo en las que combinará diversas estrategias o modalidades de ejecución entre las que se incluirá:

- Aprendizaje experiencial
- Desarrollo de trabajos prácticos.
- Presentación de casos reales.
- Realización de seminarios y talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

En ese sentido, el Departamento de Talento Humano y el delegado de cada unidad departamental, deberán disponer de los espacios, así como del mobiliario y equipo especializado necesario para realizar los cursos en los periodos y horarios que afecten lo menos posible la actividad sustantiva de los departamentos.

### **COBERTURA TEMÁTICA**

De acuerdo a la priorización de las necesidades de capacitación que ha surgido en el diagnóstico previo, las áreas de capacitación en las que se centrarán los esfuerzos institucionales a través del presente Plan de Capacitación 2014 son las siguientes:

1.- Liderazgo y trabajo en equipo

- 2.- Manejo de paquetes informáticos utilizados en el Hospital (Olympus, Word, Excel)
- 3.- Relaciones interpersonales.
- 4.- Conocimiento de leyes y reglamentos.
- 5.- Servicio al cliente.
- 6.- Estrés laboral.
- 7.- Administración y manejo de documentos
- 8.- Seguridad y Salud ocupacional / Manejo de desechos tóxicos

Todos los temas propuestos están orientados a producir cambios en los procesos de trabajo y cubren las necesidades que exige, principalmente, el personal operativo y administrativo del Hospital HCC, de acuerdo al diagnóstico puntual realizado. Todo el programa considera la capacitación como eje fundamental para que los trabajadores realicen sus labores con eficiencia y calidad.

### **PRIORIZACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

De acuerdo al análisis realizado y al diagnóstico establecido, las necesidades prioritarias para el periodo 2014 son:

<b>N°</b>	<b>NECESIDAD PRIORIZADA</b>	<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>MODALIDAD PROPUESTA DE CAPACITACIÓN</b>	<b>TEMA DE CAPACITACIÓN</b>
<b>1</b>	Desarrollar el verdadero sentido de liderazgo y trabajo en equipo para mejorar sustancialmente el desempeño laboral.	Líderes organizacionales de primera línea, líderes subrogantes en sus funciones jerárquicas	Seminario – taller Teoría y Metodología del aprendizaje experiencial	Liderazgo para fomentar el trabajo en equipo

<b>2</b>	Conocimiento y manejo de paquetes informáticos como programas de Word y Excel básico y avanzado, manejo de bases de datos, sistema operativo que maneja el hospital (Olympus)	Dos empleados por área funcional que sirvan como multiplicadores a sus compañeros.	Taller y estudio de casos reales	Paquetes informáticos de mayor uso en el HHCC
<b>3</b>	Lograr que el nivel de programas de humanización sea más alto, fortaleciendo la cultura de autocontrol y las relaciones interpersonales.	Personal Administrativo.	Seminarios y charlas.	Relaciones interpersonales.
<b>4</b>	Conocer y aplicar el Reglamento Interno de la institución para actuar dentro de la normativa establecida identificando deberes y derechos de los empleados.	Personal Administrativo.	Curso de Legislación laboral y Reglamentos internos,	Conocimiento de leyes y reglamentos
<b>5</b>	Mejorar el servicio al cliente y su satisfacción personal.	Talento Humano del Hospital: Médicos, Internos, Tecnólogos,	Seminarios-Taller Teoría y aprendizaje experiencial.	Servicio al cliente

		Enfermeras, Auxiliares y personal Administrativo y Operativo		
<b>6</b>	Conocimiento de estrategias y actitudes frente al desempeño laboral evitando la rutina y el estrés.	Personal Administrativo.	Conferencias, prácticas en el sitio de trabajo.	Estrés laboral
<b>7</b>	Llenar adecuadamente los formularios requeridos por cada departamento y su administración.	Dos empleados por área funcional que sirvan como multiplicadores a sus compañeros.	Taller. Actividades en el sitio de trabajo.	Administración y manejo de documentos
<b>8</b>	Fomentar un trabajo conjunto entre el Departamento de Seguridad e Higiene Industrial, el Hospital y el personal operativo, mediante un enfoque sobre la prevención de riesgos	Personal operativo del Hospital	Seminario, talleres, conferencias	Seguridad y salud ocupacional / Manejo de desechos tóxicos.



## CALENDARIO DE CURSOS

<b>SEMINARIO-TALLER DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO</b>					
<b>Programa encaminado al desarrollo de habilidades directivas</b>					
CURSO	OBJETIVO	FECHAS	CARGA HORARIA	LUGAR	IMPARTIDO POR:
Orientación hacia las metas	Encaminar al líder en la consecución de metas planteadas	Segundo Trimestre 2014 Mes de Abril	2 horas	Auditorio del Hospital	<b>Empresa:</b> Trance Formación
Toma de decisiones	Capacitar al líder en técnicas de toma decisiones y delegación de tareas	Segundo Trimestre 2014 Mes de Abril	2 horas	Auditorio del Hospital	<b>Empresa:</b> Trance Formación
Cualidades que complementan el carácter de un líder	Desarrollar nuevas potencialidades en el líder	Segundo Trimestre 2014 Mes de Abril	2 horas	Auditorio del Hospital	<b>Empresa:</b> Trance Formación
Manejo de crisis	Guiar al líder en la resolución de conflictos y manejo de crisis internas	Segundo Trimestre 2014 Mes de Abril	2 horas	Auditorio del Hospital	<b>Empresa:</b> Trance Formación

<b>TALLER DE MANEJO DE PAQUETES INFORMÁTICOS</b>					
<b>Programa encaminado a mejorar el uso de herramientas computacionales</b>					
<b>CURSO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FECHAS</b>	<b>CARGA HORARIA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>IMPARTIDO POR:</b>
Microsoft Word	Diseño de página Como referenciar y vincular documentos. Armar esquemas	Segundo Trimestre 2014 Mes de Mayo	3 horas	Auditorio del Hospital	Líder de TICS del Hospital
Sistema OLYMPUS para inventarios y bases de datos.	Uso correcto del sistema utilizado en el HHCC.	Segundo Trimestre 2014 Mes de Mayo	3 horas	Auditorio del Hospital	Líder de TICS del Hospital
Microsoft Excel intermedio	Uso de fórmulas básicas Formato de celdas y diseño de cuadros	Segundo Trimestre 2014 Mes de Mayo	2 horas	Auditorio del Hospital	Líder de TICS del Hospital
Microsoft Excel avanzado	Diseño de gráficos estadísticos Utilización de fórmulas avanzadas.	Segundo Trimestre 2014 Mes de Mayo	2 horas	Auditorio del Hospital	Líder de TICS del Hospital

SEMINARIO-TALLER DE RELACIONES INTERPERSONALES					
Programa para mejorar el desarrollo de las habilidades conductuales					
CURSO	OBJETIVO	FECHAS	CARGA HORARIA	LUGAR	IMPARTIDO POR:
Escucha y comunicación asertiva	Comprender que la escucha es el ingrediente clave de la comunicación efectiva y asertiva.	Segundo Trimestre 2014 Mes de Junio	2 horas	Auditorio del Hospital	<b>Empresa:</b> Trance Formación
La personalidad y sus motivaciones	Mejorar las relaciones interpersonales, mediante el análisis de los aspectos de la personalidad y sus motivaciones.	Segundo Trimestre 2014 Mes de Junio	2 horas	Auditorio del Hospital	<b>Empresa:</b> Trance Formación
Habilidades prácticas de la inteligencia emocional	Aprender y aplicar las herramientas para mejorar la inteligencia emocional	Segundo Trimestre 2014 Mes de Junio	2 horas	Auditorio del Hospital	<b>Empresa:</b> Trance Formación
Las relaciones humanas y la inteligencia emocional	Aprender a reconocer y controlar las emociones desarrollando la habilidad de relacionarme con los demás	Segundo Trimestre 2014 Mes de Junio	2 horas	Auditorio del Hospital	<b>Empresa:</b> Trance Formación

<b>CURSO LEYES Y REGLAMENTOS INTERNOS</b>					
<b>Programa para difundir y socializar los reglamentos internos.</b>					
<b>CURSO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FECHAS</b>	<b>CARGA HORARIA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>IMPARTIDO POR:</b>
Leyes que rigen la institución	Conocer e interpretar las leyes que rigen la institución	Tercer trimestre del 2014 Mes de Julio	3 horas	Auditorio del Hospital	Líder de Departamento de Asesoría Jurídica
Reglamento interno del Hospital	Socializar y conocer el reglamento interno del hospital	Tercer trimestre del 2014 Mes de Julio	3 horas	Auditorio del Hospital	Líder de Departamento de Asesoría Jurídica
Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional /Resoluciones y resoluciones referentes a la seguridad laboral: N°333, 323, 2393, 614	Socializar el reglamento y lograr que el personal operativo cuente con las herramientas normativas que regulen la ejecución del mismo	Tercer trimestre del 2014 Mes de Julio	3 horas	Auditorio del Hospital	Líder de Departamento de Asesoría Jurídica

<b>SEMINARIO-TALLER DE SERVICIO AL CLIENTE</b>					
<b>Programa para mejorar la atención al cliente en el área de salud pública</b>					
<b>CURSO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FECHAS</b>	<b>CARGA HORARIA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>IMPARTIDO POR:</b>
Particularidades en el área de salud: calidad y calidez	Promover además de la calidad, la calidez, fundamental en las profesiones y ocupaciones en el área de la salud.	Tercer trimestre del 2014 Mes de Agosto	3 horas	Auditorio del Hospital	SECAP
Amenazas y debilidades para el servicio eficiente	Identificar los obstáculos que limitan el servicio eficiente	Tercer trimestre del 2014 Mes de Agosto	3 horas	Auditorio del Hospital	SECAP
Los clientes internos y los clientes externos	Generar ventajas competitivas para mantener la fidelidad de clientes internos y externos en el corto, mediano y largo plazo.	Tercer trimestre del 2014 Mes de Agosto	3 horas	Auditorio del Hospital	SECAP
Importancia de la iniciativa y la creatividad en el servicio al cliente	Promover la iniciativa y la creatividad para elevar los niveles de eficacia en la atención al cliente.	Tercer trimestre del 2014 Mes de Agosto	3 horas	Auditorio del Hospital	SECAP

<b>SEMINARIO-TALLER COMO COMBATIR EL ESTRÉS LABORAL</b> <b>Programa para desarrollar técnicas que permitan reducir el estrés</b>					
<b>CURSO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FECHAS</b>	<b>CARGA HORARIA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>IMPARTIDO POR:</b>
Reconociendo los síntomas del estrés	Identificar los factores relevantes que causan estrés	Tercer trimestre del 2014 Mes Septiembre	2 horas	Auditorio del Hospital	<b>Empresa:</b> Trance Formación
El estrés en el mundo del trabajo	Conocer los indicadores personales y laborales que causan estrés	Tercer trimestre del 2014 Mes Septiembre	2 horas	Auditorio del Hospital	<b>Empresa:</b> Trance Formación
Técnicas eficaces de relajación y calma	Aprender a gestionar o controlar los niveles de estrés en el desempeño profesional	Tercer trimestre del 2014 Mes Septiembre	2 horas	Auditorio del Hospital	<b>Empresa:</b> Trance Formación
Normas eficaces para la prevención del estrés	Conocer cómo prevenir el estrés a corto y largo plazo	Tercer trimestre del 2014 Mes Septiembre	2 horas	Auditorio del Hospital	<b>Empresa:</b> Trance Formación

<b>TALLER DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE DOCUMENTOS</b>					
<b>Programa para aumentar la calidad en el manejo de documentos</b>					
<b>CURSO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FECHAS</b>	<b>CARGA HORARIA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>IMPARTIDO POR:</b>
Concepto y tipos de documentos	Conocer las categorías de documentos existentes	Cuarto Trimestre 2014 Mes Octubre	2 horas	Auditorio del Hospital	Centro de Capacitación "Sudamericano"
Organización y conservación de archivos y documentos	Conocer procesos técnicos de la administración de archivos	Cuarto Trimestre 2014 Mes Octubre	2 horas	Auditorio del Hospital	Centro de Capacitación "Sudamericano"
Servicios archivísticos	Aprender a poner a disposición de los usuarios la documentación pertinente.	Cuarto Trimestre 2014 Mes Octubre	2 horas	Auditorio del Hospital	Centro de Capacitación "Sudamericano"
Administración y manejo de archivos electrónicos	Analizar las implicaciones que tienen las nuevas tecnologías de la información en el manejo de documentos	Cuarto Trimestre 2014 Mes Octubre	2 horas	Auditorio del Hospital	Centro de Capacitación "Sudamericano"


<b>SEMINARIO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>					
<b>Programa para concientizar al recurso humano operativo sobre la cultura de la seguridad y el autocuidado</b>					
<b>CURSO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FECHAS</b>	<b>CARGA HORARIA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>IMPARTIDO POR:</b>
Riesgos ocupacionales en el Hospital	Lograr que el personal de salud reconozca y evite los riesgos ocupacionales, adoptando medidas preventivas.	Cuarto Trimestre 2014 Mes Noviembre	4 horas	Auditorio del Hospital	Líder del Departamento de Seguridad e Higiene Industrial
Manejo de desechos tóxicos	Socializar en Manual de Bioseguridad del Hospital para dar a conocer los protocolos y que éstos se conviertan en estándares de trabajo seguro para todos los trabajadores, procedimientos y servicios.	Cuarto Trimestre 2014 Mes Noviembre	4 horas	Auditorio del Hospital	Líder del Departamento de Seguridad e Higiene Industrial
Factores de riesgos y planes de emergencia	Conocer los riesgos químicos, biológicos y sicosociales a los que está expuesto el personal operativo y proponer planes de emergencia para los mismos.	Cuarto Trimestre 2014 Mes Noviembre	4 horas	Auditorio del Hospital	Líder del Departamento de Seguridad e Higiene Industrial



## CRONOGRAMA DE LOS TALLERES

TALLERES	Meses del año							
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Sept	Octub	Nov
<b>Liderazgo y trabajo en equipo</b>	■							
Orientación hacia las metas	X							
Toma de decisiones	X							
Cualidades que complementan el carácter de un líder	X							
Manejo de crisis	X							
<b>Paquetes informáticos</b>		■						
Microsoft Word		X						
Microsoft Power Point		X						
Microsoft Excel intermedio		X						
Microsoft Excel avanzado		X						
<b>Relaciones interpersonales</b>			■					
Escucha y comunicación asertiva			X					
La personalidad y sus motivaciones			X					
Habilidades prácticas de la inteligencia emocional			X					

Las relaciones humanas y la inteligencia emocional			X				
<b>Leyes y reglamentos internos</b>							
Leyes que rigen la institución				X			
Reglamento interno del hospital				X			
Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional /Resoluciones y resoluciones referentes a la seguridad laboral: N°333, 323, 2393, 614				X			
<b>Servicio al cliente</b>							
Particularidades en el área de salud: calidad y calidez					X		
Amenazas y debilidades para el servicio eficiente					X		
Los clientes internos y externos					X		
Importancia de iniciativa y creatividad en el servicio al cliente					X		
<b>Estrés laboral</b>							
Reconociendo los síntomas del estrés						X	
El estrés en el mundo del trabajo						X	
Técnicas eficaces de relajación y calma						X	
Normas eficaces para prevención del estrés						X	
<b>Administración y manejo de documentos</b>							
Concepto y tipos de documentos							X

Organización y conservación de archivos y documentos							X	
Servicios archivísticos							X	
Administración y manejo de archivos electrónicos							X	
<b>Seguridad y salud ocupacional</b>								
Riesgos ocupacionales en el hospital								X
Manejo de desechos tóxicos								X
Factores de riesgos y planes de emergencia								X

## RECURSOS

**HUMANOS:** Participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Médicos, Psicólogos, licenciados en administración, ingenieros en sistemas, contadores entre otros.

### **MATERIALES:**

a) **INFRAESTRUCTURA.**- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por el área competente.

b) **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.**- Para la capacitación se contará con carpetas y mesas de trabajo, pizarra, marcadores, equipo multimedia, retroproyector.

c) **DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.**- Entre ellos tenemos: permisos, certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

## PRESUPUESTO

Se reconoce, que para cada año la entidad provincial hará constar dentro de su presupuesto la partida presupuestaria para el desarrollo de los programas y eventos de capacitación de los empleados y trabajadores, por lo que para el año 2014 se estima la siguiente cantidad:

DETALLE	COSTO
Seminario – Taller de Liderazgo y trabajo en equipo impartido por la Empresa Trance Formación	\$ 800,00
Taller de manejo de Paquetes Informáticos impartido por el Líder de TICS del Hospital	\$ 00,00
Seminario – Taller de Relaciones Interpersonales impartido por Empresa Trance Formación	\$800,00
Curso leyes y reglamentos internos Impartido por el líder del Departamento de asesoría jurídica	\$00,00

Seminario-taller de servicio al cliente Impartido por la SECAP	\$1500,00
Seminario-taller como combatir el estrés laboral Impartido por empresa Trance Formación	\$800,00
Taller de Administración y manejo de documentos impartido por Centro de Capacitación "Sudamericano"	\$1000,00
Seminario de Seguridad y Salud ocupacional impartido por el Líder del Departamento de Seguridad e higiene Industrial	\$ 00,00
Materiales e instrumentos (año)	\$ 1500,00
Refrigerios (año)	\$ 2000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8400,00</b>

## EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Al finalizar un evento de capacitación y desarrollo se debe verificar el nivel de aprendizaje de las personas participantes con el fin de realimentar sus conocimientos, asimismo obtener información relacionada con el costo-beneficio de la capacitación.

La evaluación de cada taller se realizará el último día del mismo, constará de un cuestionario concerniente a los temas estudiados. Para la evaluación también debe constar el récord de asistencia final de los participantes. Posterior a cada taller, el Departamento de Talento Humano realizará un seguimiento por medio del diseño de los indicadores adecuados que midan el impacto del aprendizaje y la capacitación. De igual manera, con el objetivo de mantener un nivel de calidad y excelencia de los contenidos temáticos y didácticos de los talleres se aplicarán las medidas correctivas necesarias en caso de ser identificadas. Es indispensable darle seguimiento a la capacitación realizando acciones que verifiquen que se lleven a la práctica los conocimientos adquiridos. Esta evaluación y seguimiento le corresponde al departamento de Talento Humano.



**HOSPITAL HOMERO CASTANIER CRESPO**  
**Evaluación del Impacto de la Capacitación**

**Nombre de la Capacitación:** .....

**Área:** .....

**Fecha:** .....

Las siguientes preguntas le permitirán expresar su opinión referente a los conocimientos adquiridos en esta capacitación.

**Marque con una X la opción que considere pertinente.**

1.- Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos en el tema de este curso/seminario era:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

2.- Después de la capacitación, mi nivel de conocimientos en el tema de este curso/seminario es:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

3.- Estime qué porcentaje de lo aprendido en esta capacitación podrá aplicar en su trabajo

- 100%
- 75%
- 50%
- 25%

Si su respuesta es menor del 50%, explique si las razones para ello están relacionadas con factores de la capacitación o con el ambiente de trabajo: .....

.....  
.....

4.-Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo o labor actual.

- Alto
- Medio alto
- Medio
- Bajo

5.-¿Qué tan satisfecho se encuentra con las herramientas brindadas por la capacitación para el desarrollo de su trabajo?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho



## HOSPITAL HOMERO CASTANIER CRESPO

### Formato de seguimiento de la Capacitación

Nombre del programa, curso, seminario o evento en el cuál participó durante el último semestre	Señale el nivel de mejoría en actitudes (integración al área, a su equipo de trabajo, mejoría en relaciones humanas)				Señale el nivel de incremento en conocimientos y habilidades adquirido, útiles para el mejor desempeño de su puesto de trabajo.				Señale el nivel del beneficio obtenido para su vida organizacional, personal e incluso familiar.			
	E	B	R	P	E	B	R	P	E	B	R	P
¿Qué sugerencias propone para el desarrollo de nuevos programas de capacitación?												
Observaciones y comentarios generales:												

E=Excelente

B=Buena

R=Regular

P=Pésimo

## HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”

### PERFIL DE TRABAJO

#### DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN

##### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Director de Planificación
<b>Unidad a la que pertenece:</b>	Planificación
<b>Nivel:</b>	Directivo
<b>Rol principal:</b>	Dirección de unidad

##### ENTORNO ORGANIZATIVO

Cuerpos colegiados, Autoridad nominadora, unidades de dirección institucional, SENRES, SENPLADES, MEF, Contraloría, Organismos a nivel nacional e internacional

##### MISIÓN

Dirigir, controlar y evaluar los procesos de planificación, programación y formulación de proyectos institucional.

##### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

##### INSTRUCCIÓN FORMAL

<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Título requerido:</b>	Ingeniería, Doctorado, Arquitectura, Economista. Especialización, Post-grado.
<b>Área de conocimiento:</b>	Economía, Administración, Presupuesto y afines sectoriales.



## **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>Tiempo de experiencia:</b>	10 años o más.
<b>Tipo de experiencia:</b>	Metodología de planificación, gestión de calidad, elaboración de proyectos.

## **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Planifica, organiza, dirige y supervisa las actividades de planificación, programación y formulación de proyectos.
Evalúa la gestión institucional y determina el cumplimiento respecto a los objetivos y metas establecidas en el Plan de gobierno.
Gestiona la aprobación de la planificación estratégica y operativa institucional a la máxima autoridad.
Establece metodologías, políticas, estrategias y modelos para la formulación, seguimiento y evaluación de planes de desarrollo.
Convoca y delega a los responsables de los diferentes procesos institucionales la ejecución detallada de los programas de gestión para la formulación del plan operativo anual institucional.
Propone, ejecuta y controla el cumplimiento de políticas, objetivos, métodos, procedimientos y estrategias en el área de su competencia
Controla y evalúa el avance de la elaboración y ejecución del plan institucional y/o nacional.

## **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

## **CONOCIMIENTOS**

Metodologías para el diseño de planes, programas, proyectos y técnicas de planificación estratégica.
Técnicas de seguimiento y evaluación, manejo de indicadores y ciclo de proyectos.
Políticas, lineamientos y estrategias, misión organizacional, evolución organizacional, manejo de conflictos y negociación.
Métodos de investigación y elaboración de documentos técnicos
Planificación estratégica institucional/ Plan operativo anual.
Plan de gobierno / Planificación estratégica institucional / POA.
Sistemas y métodos de control interno.

## HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”

### PERFIL DE TRABAJO

## DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Director de Recursos Humanos
<b>Unidad a la que pertenece:</b>	Administración de Recursos Humanos
<b>Nivel:</b>	Directivo
<b>Rol principal:</b>	Dirección de unidad

### ENTORNO ORGANIZATIVO

Personal de la Institución, Máxima Autoridad, SENRES, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Economía y Finanzas, y otras instituciones públicas y privadas.

### MISIÓN

Planificar, dirigir y controlar la ejecución de actividades técnicas de administración de recursos humanos.

### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

#### INSTRUCCIÓN FORMAL

<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Título requerido:</b>	Ingeniería, Doctorado, Post-grado.
<b>Área de conocimiento:</b>	Recursos Humanos, Administración, Psicología

## **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

**Tiempo de experiencia:** 10 años o más.

**Tipo de experiencia:** Planificación estratégica, diseño de procesos y estructuras organizacionales, gestión de recursos humanos por competencias, recursos organizacionales, liderazgo y trabajo en equipo.

## **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Dirige y evalúa la gestión de la Unidad de Administración Recursos Humanos, con el propósito de implementar acciones de desarrollo.
Asesora a los servidores y autoridades de la institución en la gestión del desarrollo institucional y recursos humanos.
Aprueba planes de mejoramiento y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.
Suscribe informes técnicos legales para movimientos de personal
Emite políticas para la elaboración de estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.
Aprueba reformas y estrategias para el manejo del modelo de gestión de recursos humanos.

## **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

## **CONOCIMIENTOS**

Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional y recursos humanos
Planificación estratégica, producto, servicios, procesos, recursos humanos y clientes organizacionales.
Formulación de planes operativos y de contingencia a corto, mediano y largo plazo
LOSCCA, reglamento de aplicación, normas y reglamentos internos.
Análisis interpretativo de la información y emisión de nuevas alternativas de solución.
Manejo sistémico de la gestión organizacional y recursos humanos, integrada a las estrategias organizacionales.

## HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”

### PERFIL DE TRABAJO

#### DIRECTOR DE SERVICIOS INSTITUCIONALES

##### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Director de Servicios Institucionales
<b>Unidad a la que pertenece:</b>	Gestión de Servicios Institucionales
<b>Nivel:</b>	Directivo
<b>Rol principal:</b>	Dirección de unidad

##### ENTORNO ORGANIZATIVO

Máxima autoridad/ unidades internas, personal de la institución, proveedores internos y externos.

##### MISIÓN

Dirigir y controlar los procesos administrativos relacionados con el apoyo logístico y la dotación de recursos materiales y otros servicios generales, demandados por los clientes internos de la institución para la generación de productos y servicios públicos.

##### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

##### INSTRUCCIÓN FORMAL

<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Título requerido:</b>	Ingeniería, Doctorado, Abogacía
<b>Área de conocimiento:</b>	Administración, Comercial, Financiera, Jurisprudencia.

## **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>Tiempo de experiencia:</b>	10 años o más.
<b>Tipo de experiencia:</b>	Procesos de adquisiciones de bienes, suministros y materiales. Ley Orgánica de Contraloría General del Estado LOSCCA, Contratación Pública.

## **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Elabora el plan anual de provisión de recursos materiales en coordinación con la Unidad Financiera
Planifica las actividades del personal de servicios de: mantenimiento, imprenta, transporte, conserjería, guardianía, y personal bajo el código del trabajo.
Desarrolla planes, programas y proyectos de seguridad a fin de evitar pérdidas e incendios en coordinación con la DIPLASEDE.
Evalúa los informes de reparaciones del edificio, reproducción de documentos, mantenimiento y limpieza de bienes muebles, inmuebles y equipos informáticos.
Autoriza los planes de readecuación de oficinas con los responsables de cada unidad interna y personal de mantenimiento
Dirige y controla las reparaciones o reinstalaciones necesarias para el normal funcionamiento del edificio y la gestión Institucional

## **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

## **CONOCIMIENTOS**

Plan de requerimientos institucionales
Aplicación de técnicas de seguridad industrial, y elaboración de mapas de riesgo e itinerarios, identificación de zonas de riesgo.
Técnicas de rutinas de mantenimiento /Instalación de equipos, maquinaria o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
Estudio de espacios y movimientos para la gestión institucional.
elaboración de instructivos y manuales de mantenimiento y reparación, kardex, sistemas de control de activos

## HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”

### PERFIL DE TRABAJO

#### DIRECTOR FINANCIERO

##### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Director Financiero
<b>Unidad a la que pertenece:</b>	Gestión Financiera
<b>Nivel:</b>	Directivo
<b>Rol principal:</b>	Dirección de unidad

##### ENTORNO ORGANIZATIVO

Autoridades, personal institucional, Unidad Financiera, Ministerio de Economía y Finanzas , Unidades Administrativas, Contraloría General del Estado.

##### MISIÓN

Dirigir, supervisar y evaluar la gestión financiera de una institución de gran magnitud.

##### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

##### INSTRUCCIÓN FORMAL

<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Título requerido:</b>	Economista, Ingeniería, Doctorado, Post-Grado
<b>Área de conocimiento:</b>	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.

## **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>Tiempo de experiencia:</b>	10 años o más.
<b>Tipo de experiencia:</b>	Sistemas financieros y bancarios. Contratación Pública. Leyes y normas financieras. Contables y presupuestarias. Finanzas Públicas. LOSCCA. LOAFYC.

## **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Emite directrices para el manejo de presupuesto, contabilidad y tesorería.
Dirige y supervisa las actividades de la Dirección Financiera.
Suscribe y presenta la proforma presupuestaria.
Revisa y suscribe estados financieros.
Supervisa la ejecución presupuestaria Institucional
Autoriza las transferencias interbancarias para pagos.
Elabora y legaliza informes financieros.

## **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

### **CONOCIMIENTOS**

Análisis de sistemas financieros y bancarios. Contratación pública, leyes y normas financieras y contables.
Administración presupuestaria
Análisis de sistemas financieros
Evaluación y control de procesos internos
Contabilidad general y gubernamental
Normas de control interno

## HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”

### PERFIL DE TRABAJO

#### DIRECTOR DE ASESORÍA JURÍDICA

##### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Director de Asesoría Jurídica
<b>Unidad a la que pertenece:</b>	Asesoría Jurídica
<b>Nivel:</b>	Directivo
<b>Rol principal:</b>	Dirección de unidad

##### ENTORNO ORGANIZATIVO

Cuerpos colegiados, máximas autoridades, responsables de unidades internas, adscritas y dependientes y organismos jurídicos nacionales e internacionales.

##### MISIÓN

Planificar, dirigir, controlar y evaluar procesos jurídicos que impliquen la representación legal de la Entidad.

##### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

##### INSTRUCCIÓN FORMAL

<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Título requerido:</b>	Doctor y/o Abogado. Especialización
<b>Área de conocimiento:</b>	Jurisprudencia/Derecho, Derecho Administrativo, Derecho Laboral.



## **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

**Tiempo de experiencia:** 10 años o más.

**Tipo de experiencia:** Leyes, Normas de la República y Tratados Internacionales.

## **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Dirige y supervisa la ejecución de trabajos especializados en el área legal.
Aprueba acuerdos, contratos, reglamentos y circulares para elevarlos a conocimiento de las Autoridades.
Evalúa y aprueba las reformas efectuadas a las diferentes normas legales en el ámbito de gestión institucional.
Actúa como miembro del comité de licitaciones y concursos de ofertas en los procesos de contratación pública.
Asesora a funcionarios y directivos de la Institución.
Asume la representación legal de la entidad ante los diferentes tribunales de justicia en asuntos oficiales.
Presenta informes sobre resultados legales alcanzados en su área.

## **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

### **CONOCIMIENTOS**

Dirección de equipos de trabajo
Conocer Leyes, Reglamentos, regulaciones, y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.
Dominio del marco jurídico vigente en el país en lo relacionado a la LOSCCA, Constitución Política, Código del Trabajo, Derecho Administrativo, Leyes y Reglamentos vigentes.
Reglamento de adquisiciones, normas sobre licitaciones
Dominio del ámbito legal, en lo concerniente a la gestión institucional.
Conocimiento de los antecedentes y alegatos pruebas a presentar en los tribunales
Enunciados de leyes, reglamentos, decretos, resoluciones, acuerdos.

## HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”

### PERFIL DE TRABAJO

## DIRECTOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Nombre del puesto:** Director de Comunicación Social

**Unidad a la que pertenece:** Comunicación Social

**Nivel:** Directivo

**Rol principal:** Dirección de unidad

### ENTORNO ORGANIZATIVO

Máxima autoridad, directores y coordinadores de área, medios de comunicación nacionales e Internacionales.

### MISIÓN

Dirige, controla y evalúa los procesos de comunicación social a nivel local nacional e internacional.

### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

#### INSTRUCCIÓN FORMAL

**Nivel de instrucción:** Superior

**Título requerido:** Licenciado. Especialización/Post-grado.

**Área de conocimiento:** Comunicación Social. Periodismo.

#### EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

**Tiempo de experiencia:** 10 años o más.

**Tipo de experiencia:** Contactos con fuentes de información. Manejo de programas radiales, televisivos y otros medios de comunicación. Redactar y publicar obras de índole periodístico.

### **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Planifica, organiza, coordina, y dirige los trabajos de comunicación e información periodística. De índole social, científica, política, económica, etc., para presentarlos a los medios de comunicación como prensa escrita, radio y televisión.
Aprueba el plan diario de trabajo, con miras a cubrir la información en lo referente a asuntos que le compete al área bajo su responsabilidad.
Presenta para la aprobación de los ejecutivos proyectos de políticas de información pública a ser ejecutados por la Institución.
Dirige ruedas de prensa conferencias y otros eventos de trascendencia nacional e internacional.
Asesora a las máximas autoridades y funcionarios en general en materia de comunicación social.
Evalúa y aprueba investigaciones periodísticas y encuestas de opinión pública sobre tareas de interés institucional y nacional.

### **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

### **CONOCIMIENTOS**

Planificación estratégica y operativa /Productos y servicios / Técnicas de publicidad en : radio, TV. prensa escrita, periódicos y revistas/ Técnicas de redacción pública.
Plan estratégico y operativo/ Normas y especificación técnica de comunicación/ Estipulaciones legales para contratos de publicación.
Políticas, principios y reglamentaciones locales e internacionales/Plan estratégico institucional.
Capacidad de relaciones humanas/Técnicas de entrevistas, improvisación, conversaciones.
Políticas nacionales e internacionales sobre comunicación social/diagramación de fotografías, dibujos, esquemas, croquis y otras ilustraciones.
Técnicas de investigación y entrevistas /Redacción corrección de crónicas, reportajes y comentarios/Fuentes de información local nacional e internacional/ Técnicas de encuestas de sondeo.

## HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”

### PERFIL DE TRABAJO

## DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Director de Tecnologías de la Información
<b>Unidad a la que pertenece:</b>	Unidad de Gestión Tecnológica
<b>Nivel:</b>	Directivo
<b>Rol principal:</b>	Dirección de unidad

### ENTORNO ORGANIZATIVO

Personal de la institución, unidades internas, proveedores de software y hardware.

### MISIÓN

Dirigir la ejecución de las actividades de soporte técnico y de mantenimiento de equipos informáticos, tecnologías de la información y comunicaciones.

### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

#### INSTRUCCIÓN FORMAL

<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Título requerido:</b>	Ingeniería. Post-grado
<b>Área de conocimiento:</b>	Informática, Sistemas, Comunicaciones

#### EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Tiempo de experiencia:</b>	10 años o más.
-------------------------------	----------------

**Tipo de experiencia:** Sistemas de programación. Diseño y manejo de plataformas informáticas. Arquitectura de computadores. Software de automatización de oficinas. Administración de redes, portales web, servidores y bases de datos. Liderazgo y trabajo en equipo.

### **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Dirige y evalúa la gestión de la Unidad de Gestión Tecnológica.
Gestiona la implementación de sistemas de información y tecnológicos en las unidades o procesos organizacionales.
Asesora a las autoridades y usuarios para la optimización de recursos tecnológicos.
Elabora y establece políticas de la gestión de los recursos tecnológicos
Aprueba y coordina la ejecución de los planes tecnológicos y de contingencias.
Participa en el comité institucional como asesor para la adquisición de recursos tecnológicos.
Elabora y evalúa la ejecución del Plan Operativo Anual de la Unidad.
Evalúa la calidad de productos y servicios tecnológicos para la generación de un Plan Mejoramiento Continuo

### **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

### **CONOCIMIENTOS**

Evaluación y control de procesos internos.
Evaluación de requerimientos, identificación de soluciones tecnológicas, gestión financiera.
Sistemas tecnológicos de información y comunicaciones.
Reglamentación tecnológica existente externa e interna.
Planificación operativa y tecnológica de procesos.
Sistemas y aplicaciones de información, comunicaciones y tecnológicas.
Planificación operativa y tecnológica de recursos, actividades y proyectos.
Gestión de la Calidad

HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”  
PERFIL DE TRABAJO

**TÉCNICO DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Nombre del puesto:</b>	Médico ocupacional
<b>Unidad a la que pertenece:</b>	Desarrollo organizacional
<b>Nivel:</b>	Técnico
<b>Rol principal:</b>	Coordinador de servicios a personas

**ENTORNO ORGANIZATIVO**

Cuerpos colegiados, máximas autoridades, responsables de unidades internas, IESS, bróker de seguros, proveedores de seguros de asistencia médica.

**MISIÓN**

Diseñar el Sistema de Medicina Laboral – Ocupacional acorde con las normas legales, laborales y políticas; así como ejecutar las acciones para su implementación. Apoyar en la aplicación de Reglamento de Salud y Seguridad ocupacional.

**PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Título requerido:</b>	Médico Especialización en Seguridad Ocupacional
<b>Área de conocimiento:</b>	Seguridad Hospitalario. Salud ocupacional

## **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

**Tiempo de experiencia:** 10 años o más.

**Tipo de experiencia:** Leyes y Reglamentos sobre medicina laboral, ocupacional y preventiva.

## **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Realiza una revisión y análisis de las normas legales y reglamentarias vigentes.
Recopila información relacionada con Medicina Laboral – Ocupacional y preventiva
Analiza los resultados de la Evaluación de Riesgos de Plan y documentación recopilada y prepara recomendaciones y sugerencias.
Prepara encuestas / entrevistas con el personal, las aplica y tabula resultados.
Diseña el Sistema de Medicina Laboral Ocupacional y Preventiva a base de la información recopilada, recomendaciones y sugerencias.
Prepara anualmente el Plan de Implementación, Evaluación y seguimiento.
Implementa el Plan y el sistema

## **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

### **CONOCIMIENTOS**

Procesos de contratación de personal y de inducción
Conocer los procesos de seguridad y salud ocupacional
Procesos de medicina laboral y preventiva.
Procesos de seguros de asistencia médica y vida
Conocimiento del Código de trabajo y reglamento para el funcionamiento de los servicios médicos de empresas
Disposiciones del IESS en material de Medicina Laboral y ocupacional

## HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”

### PERFIL DE TRABAJO

## ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Analista de Recursos Humanos
<b>Unidad a la que pertenece:</b>	Administración de Recursos Humanos
<b>Nivel:</b>	Profesional
<b>Rol principal:</b>	Ejecución y coordinación de procesos.

### ENTORNO ORGANIZATIVO

Personal de la Institución, Director de Recursos Humanos, SENRES, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Economía y Finanzas y otras instituciones públicas y privadas.

### MISIÓN

Ejecutar y coordinar actividades técnicas de administración de recursos humanos.

### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

#### INSTRUCCIÓN FORMAL

<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Título requerido:</b>	Ingeniería. Doctorado. Especialización
<b>Área de conocimiento:</b>	Recursos Humanos. Administración. Psicología.



## **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

**Tiempo de experiencia:** 7 a 9 años

**Tipo de experiencia:** Planificación estratégica y operativa. Diseño de Procesos y Estructuras organizacionales. Gestión de Recursos Humanos por competencias. Manejo de instrumentos técnicos y legales de recursos humanos.

## **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Asesora a las autoridades y servidores de la institución en la gestión del desarrollo institucional y recursos humanos.
Formula reformas y estrategias para el manejo del modelo de gestión organizacional y de recursos humanos (planificación estratégica, funcionamiento de la estructura organizacional y subsistemas de recursos humanos).
Establece planes de mejoramiento y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.
Emite informes técnicos legales para movimientos de personal.
Emite estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.
Determina lineamientos y procedimientos para efectuar auditorías de trabajo.

## **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

## **CONOCIMIENTOS**

Planificación estratégica, producto, servicios, procesos, recursos humanos y clientes organizacionales.
Manejo sistémico de la gestión organizacional y recursos humanos, integrada a las estrategias organizacionales.
Formulación de planes operativos y de contingencia a corto mediano y largo plazo
LOSCCA, reglamento de aplicación, normas y reglamentos internos.
Análisis interpretativo de la información
Evaluación y control de procesos internos
Metodologías de evaluación y control de resultados de los procesos de auditorías administrativas.

## HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”

### PERFIL DE TRABAJO

#### ESTADÍSTICO

##### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Estadístico
<b>Unidad a la que pertenece:</b>	Estadística
<b>Nivel:</b>	Profesional
<b>Rol principal:</b>	Ejecución y Coordinación de procesos.

##### ENTORNO ORGANIZATIVO

Autoridad nominadora, unidades o procesos de planificación, financiera y presupuesto, organismos de investigación estadística.

##### MISIÓN

Ejecutar, coordinar y evaluar estudios e investigaciones estadísticas.

##### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

##### INSTRUCCIÓN FORMAL

<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Título requerido:</b>	Economista, Ingeniero, Matemático.
<b>Área de conocimiento:</b>	Estadística, Matemáticas, Economía, Administración.

##### EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Tiempo de experiencia:</b>	7 a 9 años
-------------------------------	------------

**Tipo de experiencia:** Modelos matemáticos, ecuaciones y funciones algebraicas, variables de flujo, procesos de estimación de consumo, resultados y objetivos, pautas y sistemas metodológicos de sistemas.

### **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Programa, organiza y dirige la elaboración y aplicación de encuestas de investigación a nivel nacional, regional y local.
Emite estudios y análisis tendientes a perfeccionar o renovar las metodologías.
Desarrolla normas y técnicas con las que deberá tabular evaluar e interpretar datos numéricos.
Estructura y elabora planes de crítica, codificación y tabulación de datos.
Diseña y redacta los manuales, instructivos, formularios y cuestionarios necesarios para recoger y tratar la información deseada.
Participa en reuniones nacionales e internacionales en materia de estudios e investigaciones estadísticas por delegación de la autoridad.

### **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

### **CONOCIMIENTOS**

Ubicación de fuentes de información/lectura cartográfica/ matrices de priorización / diagrama de pareto/ histogramas/ diagrama de dispersión.
Fórmulas: matemáticas, cálculo, paquetes y programas estadísticos.
Fórmulas: matemáticas, cálculo, paquetes y programas estadísticos, principios matemáticos, métodos de solución de problemas y análisis numérico..
Fórmulas: matemáticas, cálculo y herramientas estadísticas.
Dominio de técnicas y herramientas estadísticas, fórmulas matemáticas, estadística analítica y descriptiva.
Conocimiento de problemas socioeconómicos nacionales e internacionales / plan de gobierno, necesidades, prioridades y objetivos organizacionales.

## HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”

### PERFIL DE TRABAJO

#### ANALISTA DE PRESUPUESTO

##### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Analista de Presupuesto
<b>Unidad a la que pertenece:</b>	Gestión de presupuesto
<b>Nivel:</b>	Profesional
<b>Rol principal:</b>	Ejecución y Coordinación de procesos.

##### ENTORNO ORGANIZATIVO

Personal de la Institución, Ministerio de Economía y Finanzas y Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

##### MISIÓN

Ejecutar y coordinar actividades de análisis y formulación de la proforma presupuestaria de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo

##### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

##### INSTRUCCIÓN FORMAL

<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Título requerido:</b>	Ingeniero. Economista. Especialización.
<b>Área de conocimiento:</b>	Economía. Ingeniería Comercial. Finanzas.

## **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

**Tiempo de experiencia:** 7 a 9 años

**Tipo de experiencia:** Manejo presupuestario. Cédulas presupuestarias. POA. Normas y políticas presupuestarias emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas.

## **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Emite lineamientos y procedimientos que orientan la elaboración de la proforma presupuestaria.
Coordina la ejecución del presupuesto institucional.
Establece mecanismos de control para el adecuado manejo presupuestario.
Asesora a las autoridades en materia presupuestaria para la toma de decisiones.
Evalúa la gestión de la Unidad de Presupuesto.
Efectúa evaluaciones presupuestarias trimestrales y anuales.
Evalúa la consolidación y liquidación del presupuesto institucional.

## **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

### **CONOCIMIENTOS**

Manejo del sistema de presupuesto y adquisiciones.
Manejo del sistema de presupuesto.
Análisis del presupuesto.
Conocimiento sobre los procesos técnico administrativos de la unidad.
Análisis del sistema de presupuesto.

HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”  
PERFIL DE TRABAJO

**ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Nombre del puesto:** Asistente de Recursos Humanos  
**Unidad a la que pertenece:** Administración de Recursos Humanos  
**Nivel:** Profesional  
**Rol principal:**

**ENTORNO ORGANIZATIVO**

Personal de la Institución, Director o Coordinador de Recursos Humanos, SENRES, Unidad Financiera, Ministerio de Trabajo y otras instituciones públicas y privadas.

**MISIÓN**

Ejecución de actividades de apoyo de administración de recursos humanos.

**PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

**Nivel de instrucción:** Superior  
**Título requerido:** Ingeniería  
**Área de conocimiento:** Recursos Humanos, Administración.  
Psicología.

## **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Tipo de experiencia:</b>	Manejo de nómina de personal. Administración de Recursos Humanos. Identificación de necesidades de capacitación.

## **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Actualiza la nómina del personal de la institución.
Ingresa y consolida información de evaluación de desempeño.
Recopila y consolida información para la elaboración de planes, programas, proyectos y otros, inherentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.
Actualiza la información de movimientos de personal.
Actualiza los registros y estadísticas del personal.
Recopila y consolida información de detección de necesidades de capacitación de la institución.
Colabora en el desarrollo de eventos de capacitación proporcionando apoyo técnico y logístico.

## **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

### **CONOCIMIENTOS**

Manejo de paquete informático - SIGEF
Manejo de paquete informático - SGRH
Análisis de información y técnicas de documentación y archivo.
Aplicación de instrumentos de detección de necesidades de capacitación
Manejo de recursos materiales y colaboración activa.

## HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”

### PERFIL DE TRABAJO

## TÉCNICO EN ARCHIVO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Técnico en Archivo
<b>Unidad a la que pertenece:</b>	Administrativa
<b>Nivel:</b>	Técnico
<b>Rol principal:</b>	Técnico

### ENTORNO ORGANIZATIVO

Unidades administrativas, instituciones públicas, servidores de la institución.

### MISIÓN

Ejecutar actividades de despacho y archivo de la documentación que se genera en la institución.

### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

#### INSTRUCCIÓN FORMAL

<b>Nivel de instrucción:</b>	Post-bachillerato
<b>Título requerido:</b>	Técnico.
<b>Área de conocimiento:</b>	Archivología

#### EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Tiempo de experiencia:</b>	1 año
-------------------------------	-------



**Tipo de experiencia:** Clasificación de documentos. Atención al cliente. Técnicas de Archivología.

### **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Colabora en el diseño y rediseño de sistemas y procedimientos e instructivos que faciliten el manejo de la documentación
Recepta y despacha documentación.
Clasifica y codifica la documentación de la institución.
Mantiene actualizado el archivo de la institución.
Lleva un registro de la documentación interna, externa y la que se encuentra en préstamo.
Elabora informes de la documentación interna y externa.
Realiza inventarios y evaluaciones de la documentación, para determinar el archivo pasivo institucional.

### **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

### **CONOCIMIENTOS**

Manejo de instructivos de archivología
Manejo de documentación
Sistema de documentación y archivo
Manejo de archivos de documentos clasificados
Registro de ingreso y egresos de documentos prestados
Datos estadísticos de documentos ingresados y egresados
Manejo de datos históricos de los documentos

**HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”**  
**PERFIL DE TRABAJO**

**RECAUDADOR**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Nombre del puesto:</b>	Recaudador
<b>Unidad a la que pertenece:</b>	Gestión de Administración de Caja
<b>Nivel:</b>	No profesional
<b>Rol principal:</b>	Técnico

**ENTORNO ORGANIZATIVO**

Director Financiero, Personal de la Institución, unidades de contabilidad y tesorería, Ministerio de Economía, Instituciones Públicas y privadas.

**MISIÓN**

Recaudar valores provenientes de la venta de especies valoradas, impuestos, tasas, multas y otras obligaciones financieras establecidas en la institución.

**PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

<b>Nivel de instrucción:</b>	Post-bachillerato
<b>Título requerido:</b>	Bachiller. Técnico.
<b>Área de conocimiento:</b>	Contador, físico matemático, comercio y administración.

## **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

**Tiempo de experiencia:** 1 año

**Tipo de experiencia:** Atención al cliente. Manejo de procedimientos de arquezos de caja, Control gubernamental.

## **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Realiza la recaudación de dinero por venta de especies valoradas, pago de impuestos, tasas, permisos de funcionamiento, u otros.
Realiza los arquezos de caja y entrega al tesorero los valores recaudados para que se realicen los depósitos bancarios.
Realiza las liquidaciones de impuestos, tasas y calcula intereses y recargos.
Realiza reportes diarios de las constataciones físicas de las especies valoradas.
Elabora los informes de las recaudaciones realizadas
Elabora los recibos o comprobantes de pago.

## **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

### **CONOCIMIENTOS**

Manejo de dinero y atención al cliente
Procedimientos contables
Tributación
Normas de control interno
Manejo de documentos contables

**HOSPITAL “HOMERO CASTANIER CRESPO”  
PERFIL DE TRABAJO**

**PAGADOR**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Nombre del puesto:</b>	Pagador
<b>Unidad a la que pertenece:</b>	Gestión de Administración de Caja
<b>Nivel:</b>	No profesional
<b>Rol principal:</b>	Técnico

**ENTORNO ORGANIZATIVO**

Personal de la Institución, Director Financiero, Contabilidad, Tesorería, Ministerio de Economía, Instituciones Públicas, Proveedores.

**MISIÓN**

Ejecutar y controlar las actividades de pagos de valores.

**PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

<b>Nivel de instrucción:</b>	Post-bachillerato
<b>Título requerido:</b>	Bachiller. Técnico.
<b>Área de conocimiento:</b>	Contador, físico matemático, comercio y administración.

## **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>Tiempo de experiencia:</b>	1 año
<b>Tipo de experiencia:</b>	Atención al cliente. Manejo de la normativa del SRI, Manejo de las Normas de control gubernamental.

## **RESPONSABILIDADES ASIGNADAS**

Realiza la transferencia interbancaria de los pagos a proveedores y a otras instituciones del Estado por concepto de impuestos, tasas fiscales u otras obligaciones asumidas por la institución.
Realiza los trámites requeridos para las transferencias de las remuneraciones mensuales unificadas y otros rubros económicos.
Verifica facturas y comprobantes antes de efectuar el pago.
Revisa los formularios y planillas y efectúa el pago de impuestos, tasas, aportes al IESS, u otras obligaciones fiscales que tiene la institución.
Custodia los valores y documentos que respaldan los pagos.
Elabora reporte diarios de los movimientos económicos.
Realiza los registros de los pagos efectuados a terceros.

## **MARCO DE CONTRIBUCIÓN**

### **CONOCIMIENTOS**

Manejo de sistemas informáticos
Sistemas bancarios y financieros
Procedimientos contables
Tributación
Procedimientos contables
Normas de control interno

## **CONCLUSIONES**

Una vez realizado el análisis pormenorizado de las necesidades de capacitación de personal del Hospital “Homero Castanier Crespo” se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El diseño de una propuesta de capacitación para el mejoramiento de la gestión de talento humano es imprescindible para la institución por cuanto se pretende lograr un cambio de actitud en el personal y crear un clima organizacional favorable para la prestación de servicios.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación llegó a la conclusión de que las necesidades principales radican no solo en el comportamiento organizacional con temas como liderazgo, trabajo en equipo, estrés laboral y relaciones interpersonales, sino que también se vio una falencia en cuanto al conocimiento de reglamentos y leyes vigentes, y en la administración adecuada de documentos. De la misma manera, el manejo de las nuevas tecnologías es importante y se pudo captar esta necesidad con el diagnóstico realizado.

La ejecución del plan de capacitación, año a año, proveerá a la institución de un personal más capacitado en conocimientos, habilidades y destrezas, a su vez, que se da la pauta para que sigan identificándose nuevas necesidades para que éstas puedan ser solventadas en el menor tiempo posible.

## **RECOMENDACIONES**

Considerando los resultados obtenidos y la planificación realizada para que el aspecto de la formación del personal sea un rubro en constante seguimiento y actualización, se recomienda al Hospital “Homero Castanier Crespo” poner en práctica el proceso completo diseñado en el plan propuesto, iniciando en el diagnóstico de las necesidades de capacitación hasta la implementación anual del Plan.

A los líderes responsables de llevar a cabo el Plan de Capacitación se recomienda ser perspicaces al momento de detectar falencias en cuando a capacitación del personal, ya que muchas veces las necesidades están escondidas y no a simple vista.

De manera general, es necesario lograr una filosofía enfocada al cliente, que en el caso del hospital, son los pacientes que acuden día a día a proveerse de los servicios de salud que el hospital brinda,

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, Marlene. (2011). *Administración de la información*. Costa Rica: Editorial de la Universidad Estatal a Distancia.
- Atehortúa, Federico; Bustamante, Ramón; Valencia, Jorge. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Editorial Universidad Antioquia.
- Castillo, Freddy. (2010). *Importancia de la gestión del talento humano*. [Lectura en línea]. Recuperado el 12 de Enero del 2012 desde: <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>
- De Saterain, Facundo. (n/d). *La capacitación es rentable*. [Lectura en línea]. Recuperado el 30 de Noviembre del 2013 desde: <http://www.facundodesalterain.com/index.php/Articulos/la-capacitacion-es-rentable.html>
- Gan, Federico y Triginé, Jaume. (2012). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gestiópolis. (2009). *El talento humano, relevancia y repercusiones en las organizaciones*. . [Lectura en línea]. Recuperado el 22 de Diciembre del 2013 desde: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/talento-humano-relevancia-y-repercusiones-en-las-organizaciones.htm>
- Giarratana, Matías. (2008). *Cómo capacitar a su personal*. [Lectura en línea]. Recuperado el 12 de Diciembre del 2013 desde: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/como-capacitar-a-su-personal.htm>



Grupo Bertoni. (2013). *Recurso humano o talento humano? La respuesta está en la cultura organizacional*. [Lectura en línea]. Recuperado el 12 de Enero del 2014 desde: <http://blog.grupobertoni.com/2013/05/29/%C2%BFrecurso-humano-o-talento-humano-la-respuesta-esta-en-la-cultura/>

ITSON. (n/d). *Proceso administrativo de capacitación*. [Lectura en línea]. Recuperado el 2 de Enero del 2014 desde: [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso\\_administrativo\\_capacitacion/p11.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso_administrativo_capacitacion/p11.htm)

Palomo Valdillo, María Teresa. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: Editorial ESIC

Peiró, José. (2009). *Estrés laboral y riesgos psicosociales. Investigaciones recientes para su análisis y prevención*. Valencia, España: Publicación de la Universidad de Valencia.

Pino, María de los Ángeles; Pino, María Laura; Sánchez, María del Carmen. (2008). *Recursos Humanos*. México: Editex.

Porret, Miquel (2008). *Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.

Temas de derecho y más. (2012). *El reglamento*. [Lectura en línea]. Recuperado el 15 de Enero del 2014 desde: <http://derecho2008.wordpress.com/2012/06/15/el-reglamento/>

Top Marketing. (2014). *Un enfoque estratégico: La Gestión del Talento Humano para obtener la máxima creación de valor para la organización*. . [Lectura en línea]. Recuperado el 24 de Diciembre

del 2013 desde: <http://topmarketing.mx/un-enfoque-estrategico-la-gestion-del-talento-humano-para-obtener-la-maxima-creacion-de-valor-para-la-organizacion/>

Universidad del Istmo. ( 2008). *Programa Analítico. Recursos Humanos 1*. [Lectura en línea]. Recuperado el 30 de Noviembre del 2013 desde: [http://videoteca.udi.edu:3000/filmdb/MANUAL-RECURSOS\\_HUMANOS\\_I.pdf](http://videoteca.udi.edu:3000/filmdb/MANUAL-RECURSOS_HUMANOS_I.pdf)

Wasinger, Federico. (2013). *Diagnóstico de necesidades de capacitación – DNC*. [Lectura en línea]. Recuperado el 12 de Diciembre del 2013 desde: <http://co.m.globedia.com/diagnostico-necesidades-capacitacion-dnc-federico-wasinger>

Wiemann, Mary. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. España: Editorial Aresta

Zapata, Carlos. (2009). *Globalización, deporte y desarrollo local*. Medellín: Funámbulos editores.

## ANEXOS

### ENCUESTA AL PERSONAL DEL HOSPITAL

**OBJETIVO.-** El presente cuestionario tiene la finalidad de auscultar el criterio de los empleados del Hospital Homero Castanier Crespo de la ciudad de Azogues sobre la necesidad e importancia de un Plan de Capacitación adecuado a sus perfiles y desempeño laboral.

**INSTRUCCIONES.-** Solicito de la manera más comedida se sirva llenar la presente encuesta, marcando con una X en el lugar de la respuesta que a su criterio es la más conveniente.

1.- Usted es:

- Hombre
- Mujer

2.- ¿Cuál es su edad?

- Menos de 30 años
- Entre 30 y 39 años
- Entre 40 y 49 años
- Entre 50 y 59 años
- Más de 60 años

3.- ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

- Primaria
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa

- Universidad completa
- Universidad incompleta
- Postgrados/maestrías

4.- ¿Por cuánto tiempo labora usted en el Hospital?

- Menos de dos años
- De 2 a 5 años
- Más de 5 años

5.- ¿La función asignada concuerda con su preparación académica?

- Si
- No

6.- ¿En que nivel considera usted que está apto para desempeñar su trabajo?

- Bajo
- Medio
- Alto

7.- ¿Recibió cursos de capacitaciones relevantes e importantes en sus áreas de trabajo?

- Si
- No

8.- Señale las tres principales necesidades de capacitaciones para mejorar sus funciones laborales.

- Manejo de paquetes informáticos
- Relaciones interpersonales
- Conocimiento de leyes y reglamentos
- Servicio al cliente

- Liderazgo y trabajo en equipo
- Ética profesional
- Comunicación
- Estrés laboral
- Gestión pública
- Gestión financiera
- Administración y manejo de documentos

9.- ¿Como empleado del HHCC que aspectos relacionados a la cultura organizacional considera usted que requieren capacitación? Marque solo una opción.

- Misión y visión
- Valores institucionales
- Estructura organizacional
- Reglamento interno
- Descripción de funciones del puesto de trabajo

10.- ¿Qué técnica considera más efectiva para el proceso de capacitación?

- Exposiciones
- Seminario-taller
- Vídeos
- Casos prácticos

11.- ¿Cómo se siente usted ante la evaluación que realiza la institución sobre su rendimiento laboral?

- Satisfecho
- Insatisfecho

12.- Las relaciones con sus compañeros de trabajo son:

- Malas
- Regulares
- Buenas
- Excelentes

---

---

GRACIAS POR SU INFORMACIÓN

## OFICIO AL GERENTE DEL HOSPITAL

Azogues, 28 de agosto del 2012

Dr.

Fausto Maldonado R.

GERENTE DEL "HOSPITAL HOMERO CASTANIER CRESPO"

Presente

De nuestras consideraciones:

Silvia Pérez Luna y Pedro Sarmiento Bayas estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil nos dirigimos a usted con un cordial y afectuoso saludo.

A la vez solicitamos de la manera más comedida nos conceda la autorización para aplicar encuestas al personal administrativo del Hospital, mismas que servirán para el desarrollo de la tesis que venimos realizando.

Por la favorable acogida que se sirva dar a la presente anticipamos nuestros sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente,

Silvia Pérez L.

Pedro Sarmiento B.

## **OFICIO AL LÍDER DE TALENTO HUMANO DEL HOSPITAL**

Azogues, 28 de agosto del 2012

Ing.

Fernando León A.

LÍDER DE TALENTO HUMANO (E) DEL “HOSPITAL HOMERO  
CASTANIER”

Presente

De nuestras consideraciones:

Silvia Pérez Luna y Pedro Sarmiento Bayas estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil nos dirigimos a usted con un cordial y afectuoso saludo.

A la vez solicitamos de la manera más comedida nos conceda la autorización para aplicar encuestas al personal administrativo del Hospital, mismas que servirán para el desarrollo de la tesis que venimos realizando.

Por la favorable acogida que se sirva dar a la presente anticipamos nuestros sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente,

Silvia Pérez L.

Pedro Sarmiento B.



