

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN
DEPARTAMENTAL DE ÁREA DE SALUD DE JUTIAPA."**
TESIS DE GRADO

CAROL ROCIO GARCÍA LÓPEZ
CARNET 21768-12

JUTIAPA, ENERO DE 2018
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN
DEPARTAMENTAL DE ÁREA DE SALUD DE JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

POR

CAROL ROCIO GARCÍA LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

JUTIAPA, ENERO DE 2018
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. SILVIA AZUCENA MOTTA ESPINA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. GLENDA ELENA RAMOS SANDOVAL
LIC. JOSUE DANIEL FLORES GUDIEL
LIC. MARIO ISMAEL VALDEZ GONZALEZ

Jutiapa, 17 de Junio de 2017.

Licenciada
MGTR Gloria Esperanza Zarazúa
Directora de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar
Campus Central

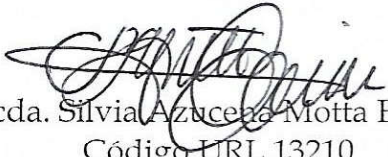
Licenciada Zarazúa:

De manera atenta me dirijo a usted para hacer de su conocimiento, que de conformidad con el nombramiento emitido en su oportunidad, se procedió a asesorar el trabajo de Tesis de la alumna **CAROL ROCÍO GARCÍA LÓPEZ**, con carne No. 2176812, titulado "**Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la Dirección Departamental del Área de Salud de Jutiapa**".

El contenido de la tesis anteriormente descrita, a criterio de la suscrita, satisface los requerimientos contenidos en los reglamentos y disposiciones vigentes en esta casa de estudios superiores, motivo por el cual me permito solicitar a usted sea presentada al Honorable Consejo de la Facultad para su evaluación y autorización correspondiente y poder optar a la Defensa Privada de Tesis.

Agradeciendo la atención que la presente le merezca, me complace suscribirme de usted,

Atentamente,


Licda. Silvia Azucena Motta Espina
Código URL 13210



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante CAROL ROCIO GARCÍA LÓPEZ, Carnet 21768-12 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01790-2017 de fecha 14 de noviembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE ÁREA DE SALUD DE JUTIAPA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de enero del año 2018.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

A DIOS

¡Por darme el don de la vida, por brindarme la sabiduría necesaria en este arduo proceso que hoy culmino y para tía sea la Honra y la Gloria!

A MI PAPÁ

Cesar Augusto García porque con su esfuerzo siempre me ha dado lo mejor, por ser mi motivación en todo momento y enseñarme que con amor y dedicación todo es posible.

A MI MAMÁ

Silvia Janeth Lopez por ser mi apoyo incondicional en este proceso, es mi motivación para seguir alcanzando mis metas.

A MI HERMANA

María de los ángeles García por su ayuda incondicional en todo momento.

A MI ASESORA

Silvia Azucena Motta gracias por su dedicación, paciencia y todos sus conocimientos compartidos para poder desenvolverme en vida profesional.

Resumen Ejecutivo

Hoy en día en la sociedad en que vivimos es fundamental que las instituciones estén en constante capacitación, ya que juegan un papel importante ya que los colaboradores enriquecen los conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar sus actividades de manera efectiva.

La capacitación como parte del recurso humano es algo más instruir a los trabajadores de una organización, es un proceso complejo que requiere personal preparado que lo administre, sobre todo en esta época de cambios sociales, políticos y económicos. También se remarca la necesidad de involucrar a los niveles de mando durante el proceso de capacitación, el administrador no puede hacer mucho si los directivos de las instituciones no tienen percepción de la importancia de contar con esta herramienta tan útil como lo es la capacitación.

La mayor parte de las instituciones no tienen un programa adecuado de capacitación, por ello es necesario que en la Dirección Departamental Área de Salud de Jutiapa se realice el primer paso de la planeación estratégica: Determinar las necesidades de capacitación, con el propósito de reforzar los conocimientos, habilidades, actitudes de los colaboradores.

La presente investigación es de tipo descriptiva, utilizando como sujetos de estudio once gerentes, administradores y encargados de área así como: sesenta y uno colaboradores, utilizando para la recolección de datos; una entrevista estructurada y un cuestionario estructurado, los resultados se presentan en cuadros tipo cédula.

De esta manera se determinó que existen necesidades de capacitación en distintos temas siendo estos: productividad y liderazgo, visión y misión, comunicación asertiva, software y hardware, análisis de balance enfocado en toma de decisiones, gestión y control presupuestario. Por lo cual se presenta la propuesta de un plan de capacitación con el propósito que los colaboradores puedan reforzar sus conocimientos.

Índice

Introducción	i
I. Marco Referencial	1
1.1 Marco Contextual	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Situación actual	3
1.2. Marco Teórico	8
1.2.1 Administración del Recurso Humano capacitación	8
1.2.2 Capacitación	9
1.2.3 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	13
1.2.4 Análisis de Tareas	17
1.2.5 Análisis Organizacional	19
1.2.6 Competencias Laborales	25
1.2.7 Capacitación y Desarrollo	31
1.2.8 Evaluación del Desempeño	37
II. Planteamiento del problema	42
2.1 Objetivos	43
2.1.1 Objetivo general	43
2.1.2 Objetivos específicos	43
2.2 Indicadores	44
2.3 Elemento de estudio	44
2.4 Alcance y Limitaciones	44
2.4.1 Alcances	44
2.4.2 Limitaciones.	45
2.5 Aporte	45
III. Método	46
3.1 Sujetos	46
3.2 Población o muestra	47
3.3 Instrumentos	47

3.4 Procedimiento	47
3.5 Diseño y Metodología	48
IV. Presentación de Resultados	49
V. Análisis e Interpretación de Resultados	70
VI. Conclusiones	75
VII. Recomendaciones	77
VIII. Bibliografía	79
Anexos	84

Índice de Figuras

1. Organigrama Funcional	7
2. Beneficios de la Capacitación	11
3. Tipos de Capacitaciones Brindadas en las Instituciones	12
4. Objetivos del Diagnostico de Necesidades de Capacitación	16
5. Tipos de Conocimiento	22
6. Habilidades Especificas	28
7. Aspectos para Elaborar un Programa de Capacitación	36

Índice de Cuadros

1. Personal actual de la Direccion Departamental Área de salud	6
2. Diferencia de Capacitación y Desarrollo	32

Introducción

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es un elemento clave dentro del proceso de capacitación porque permite conocer las carencias que tiene la empresa en materia de conocimiento, habilidades y actitudes. La detección de necesidades de capacitación implica una investigación profunda de los conocimientos que requiere el personal para desempeñar mejor el puesto para el cual fue contratado; es decir hay que determinar cuáles son las necesidades de capacitación a través de un análisis entre lo que “debería hacer en su puesto” y “lo que realmente hace”. Al determinar las diferencias entre lo ideal y lo real se podrá establecer a quien capacitar, en que capacitar, con que profundidad y con qué prioridad.

La presente investigación tiene como objetivo determinar las necesidades de capacitación del personal de la Dirección Departamental del Área de Salud de Jutiapa, ya que los colaboradores de dicha institución requieren fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Se presenta el marco referencial y marco teórico, en el primero se describen todos los antecedentes en relación con el tema y la situación actual de la Dirección Departamental del Área de Salud en un nivel internacional, nacional y local. En el marco teórico se detalla cada una de las variables de estudio con los indicadores a base de argumentos teóricos. Seguidamente se realiza el planteamiento del programa en el cual se reseña la investigación: causas, pronóstico, y control del pronóstico. En el tercer capítulo se incluye la metodología aplicada, describiendo a los sujetos de estudio los setenta y dos colaboradores de la Dirección Departamental Área de salud de Jutiapa. Para recabar la información se realizó una entrevista estructurada dirigida al personal Administrativo y un cuestionario estructurado dirigido a todos los colaboradores en general.

De esta forma, se presentan los resultados de la investigación que fueron analizados e interpretados, del cual se desglosan las conclusiones y recomendaciones. Finalmente se propone implementar un plan de capacitación.

I. Marco Referencial

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Antecedentes

Aldana (2015), en la tesis titulada **“Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de la municipalidad de Gualán, Zacapa”** planteó analizar las necesidades de capacitación del personal administrativo de dicha municipalidad. El investigador concluye que la capacitación en la municipalidad no ha sido generalizada, de tal manera los colaboradores que son tomados en cuenta, los selecciona la administración municipal para capacitarse. Por lo tanto la capacitación es muy débil porque solo una pequeña parte de los colaboradores fueron capacitados en áreas como: atención y servicio al cliente, contable, ética, motivación, comunicación, informática, relaciones humanas, trabajo en equipo, procesos y procedimientos y liderazgo. La institución no contaba con los recursos económicos para llevar a cabo capacitaciones constantemente. Por ultimo Aldana recomendó que la Municipalidad debe ser administrada a través de otras instituciones; privadas, públicas o solicitar los servicios del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad “INTECAP” que les brinde instrucción a un menor costo, logrando que todos los colaboradores participen en las capacitaciones.

Por otra parte De León (2014), desarrollo la investigación sobre **“Diagnóstico de necesidades de capacitación del Hospital Nacional de Huehuetenango Doctor Jorge Vides Molina”** estableció como objetivo: determinar las necesidades de capacitación del personal del hospital nacional de Huehuetenango. Concluyendo que las necesidades de capacitación del personal de dicha institución fueron detectadas a través del Diagnóstico de necesidades de capacitación son: relaciones interpersonales, comunicación, motivación, clima organizacional, trabajo en equipo, atención al paciente y manejo de desechos. Recomendó que debe capacitarse al personal del Hospital, en temas como relaciones interpersonales, comunicación, motivación, clima organizacional, trabajo en equipo, atención al paciente y manejo de desechos, para lo cual se les sugiere

un programa de capacitación el cual se estableció con base en los resultados del DNC (Diagnostico de necesidades de capacitación) aplicado a la institución.

Rivera (2013), en el estudio de tesis **“Diagnóstico de necesidades de capacitación en gasolineras y estaciones de servicio en la ciudad de Quetzaltenango”** propuso en la investigación descriptiva determinar cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores de gasolineras y estaciones de servicio en la ciudad de Quetzaltenango. En el cual se identificó que las empresas requieren de sus colaboradores conocimientos y habilidades como las siguientes: que sepan leer y escribir, que tengan habilidad para hacer cuentas y cobros, que tengan una buena relación con el cliente y sean atentos, disfruten su trabajo y tener deseos de hacerlo, practicar la honradez y de preferencia, con experiencia en trabajar con combustibles. Rivera recomienda crear un perfil de plaza y una descripción de puesto que incluya las habilidades, requerimientos que debe seguir todo colaborador y las atribuciones, obligaciones. Esta es una herramienta vital, para la empresa como para el colaborador, porque es una forma de control para que todas las tareas sean realizadas en forma correcta.

También Granados (2012), llevo a cabo la tesis **“Diagnóstico de necesidades de capacitación de los agentes de la Policía Municipal de Tránsito de Zacapa”** planteó identificar las necesidades de capacitación de los sujetos de estudio, utilizando como instrumentos para recopilar información una guía de entrevista, un cuestionario ordenado y estructurado. Concluyendo que el personal de la institución estudiada, existen algunas limitantes respecto a conocimientos técnicos en áreas específicas del puesto que desempeñan, así como de la ley y reglamento de tránsito, la aplicación de estos (ley y reglamento) no es adecuada; lo anterior impide tener un efectivo control del tránsito vehicular, así como garantizar la seguridad y orientación preventiva y correctiva a los conductores y población en general. Por ello recomienda evaluar constantemente las necesidades de capacitación de los agentes de tránsito para establecer los conocimientos adquiridos y las debilidades o carencias que deben reforzarse con temas mínimos que tengan relación con actividades del puesto de trabajo.

Por último, Argueta (2011), en la investigación de tesis **“Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el Personal Administrativo de los Hoteles Tres y Cuatro**

Estrellas en la Cabecera Departamental de Huehuetenango”, tuvo como objetivo general: determinar las necesidades de capacitación para el personal administrativo de los hoteles de tres y cuatro estrellas. Para la realización de este estudio se tomaron como sujetos los siguientes: propietarios, gerentes, administradores, personal técnico administrativo, siendo un tipo de investigación descriptiva. El autor concluye que la mayoría de los hoteles sujetos de estudio no capacita al personal administrativo por las siguientes razones: a). No cuentan con un renglón presupuestario destinado para brindar capacitaciones. b). Los gerentes/propietarios no ven necesario capacitar a su personal porque manifiestan que son empresas pequeñas, por lo que no amerita adiestramiento; ya que las funciones y tareas son fáciles de realizar. Argueta, recomienda aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación para establecer en las áreas la cual es necesario preparar al personal administrativo y así desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores.

1.1.2 Situación actual

Según el artículo 8 del Código de Salud, se entiende por sector salud al conjunto de organismos e instituciones públicas, centralizadas y descentralizadas, autónomas, semiautónomas, municipalidades, instituciones privadas, organizaciones no gubernamentales y comunitarias cuya competencia u objeto es la administración de acciones de salud, incluyendo los que se dediquen a la investigación, la educación, la formación y la capacitación del recurso humano en materia de salud y la educación en salud a nivel de la comunidad.

De acuerdo el artículo 170 del código del código de salud, sustituye el nombre por Dirección General de Servicios de Salud y es cuando se crea el Consejo Nacional de Salud, el cual estuvo presidido por la Universidad de San Carlos de Guatemala, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Ministerio de la Defensa Nacional representado por el Negociado de Sanidad Militar, Consejo de Bienestar Social y otras. A través del Acuerdo Gubernativo 43-80 del 16 de junio de 1980, se establece una organización en la atención de salud para puestos, centros tipo “A” y “B”, hospitales de distrito, hospitales de base de área y hospitales regionales.

En el año 1997, se emite la Ley del Organismo Ejecutivo en el cual se deja sin efecto el Decreto número 93 que fue el que creó en 1945 las Secretarías y Ministerios de Estado, dándoles nuevamente una filosofía y contenido, acorde a las necesidades del país. En el año 2007, el Sector Salud trabaja coordinadamente con énfasis en la salud preventiva, recibe recursos que se utilizan con equidad, calidad eficiencia y transparencia.

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala es el encargado de atender los asuntos concernientes al tema de salud y asistencia social en el territorio nacional descentralizándose en Hospitales y Áreas de Salud en los 22 departamentos del país.

Dentro de los 22 departamentos, en Jutiapa la Dirección Departamental del Área de Salud inicia el funcionamiento administrativo en los años sesenta, hasta 1969 su organización funcionaba como región: Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa, recibiendo directrices del Nivel Central; por ser pocos servicios en la región y poco recurso humano se brindaban consultas a través de unidades móviles que eran calendarizadas para cubrir las tres Áreas de salud. Es una institución pública, que tiene el objetivo de fortalecer los servicios de salud a nivel departamental y que está bajo la dirección del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Ministerio que coordina y articula la red de servicios integral de salud en el territorio.

De acuerdo Castillo (2016) manifiesta que la planeación estratégica se llevó a cabo en el año 1970, por orden Ministerial se define una sede de Región siendo la sede Jutiapa, la cual era dirigida por el Dr. Dionel Vásquez, dentro de sus funciones se mencionan: dirigir, organizar, planificar y evaluar procesos técnicos administrativos de las tres áreas de salud.

Los puestos de jefes de Área eran asumidos por el director del hospital y el de subjefe por el director del centro de salud, quienes coordinaban con el jefe de Región y velaban por el adecuado funcionamiento, en aspectos técnicos y administrativos.

La función principal de la Dirección Departamental Área de Salud de Jutiapa es planificar, programar, dirigir, coordinar, supervisar, monitorear y evaluar las acciones de salud ya que está subordinada jerárquicamente a la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud y es responsable de la gerencia de los Distritos Municipales de Salud que integran el Área de Salud respectiva.

La misión y visión de la Dirección Departamental del Área de Salud son los siguientes:

Misión

Proporcionar Servicios de Salud a la Población con eficiencia, eficacia y equidad, especialmente a los Grupos humanos Postergados, para satisfacer sus necesidades de salud, mediante la plena participación comunitaria que estimule la autogestión y autocuidado, mejorando así sus condiciones de vida.

Visión

Lograr el mejor nivel de salud y bienestar de la población del departamento de Jutiapa, mediante la participación de todos los estratos sociales, rumbo a la consolidación de la paz y el desarrollo integral de la sociedad.

En relación a la misión y visión, los objetivos generales son:

- Actualizar un marco de referencia de las acciones en salud de los programas prioritarios que se realizan en el Departamento de Jutiapa.
- Determinar lineamientos que regirán la ejecución de los programas y proyectos establecidos acorde a la asignación presupuestaria.
- Fortalecer la mística de servicios y los valores humanos, éticos y morales que permitan un servicio de calidad.
- Describir actividades, acciones y coberturas según ciclos de vida y componentes administrativos con abordaje en prioridades de Salud.

La institución está sufriendo de una problemática administrativa; no capacita a los colaboradores según las necesidades que presenta cada departamento, desde años anteriores solo reciben preparación acorde a los programas de salud. Cada área que conforma la dirección departamental área de salud manifiesta diferentes temas como clima laboral, comunicación afectiva, manejo de software; todos son enfocados a mejorar

el desempeño de cada uno y así no caer en desequilibrio profesional y personal del recurso humano. Siendo una institución gubernamental los programas de capacitación son basados solo en salud y no de necesidades reales detectadas que reflejan las verdaderas carencias en conocimientos. Actualmente laboran 72 empleados que están distribuidos en diferentes áreas.

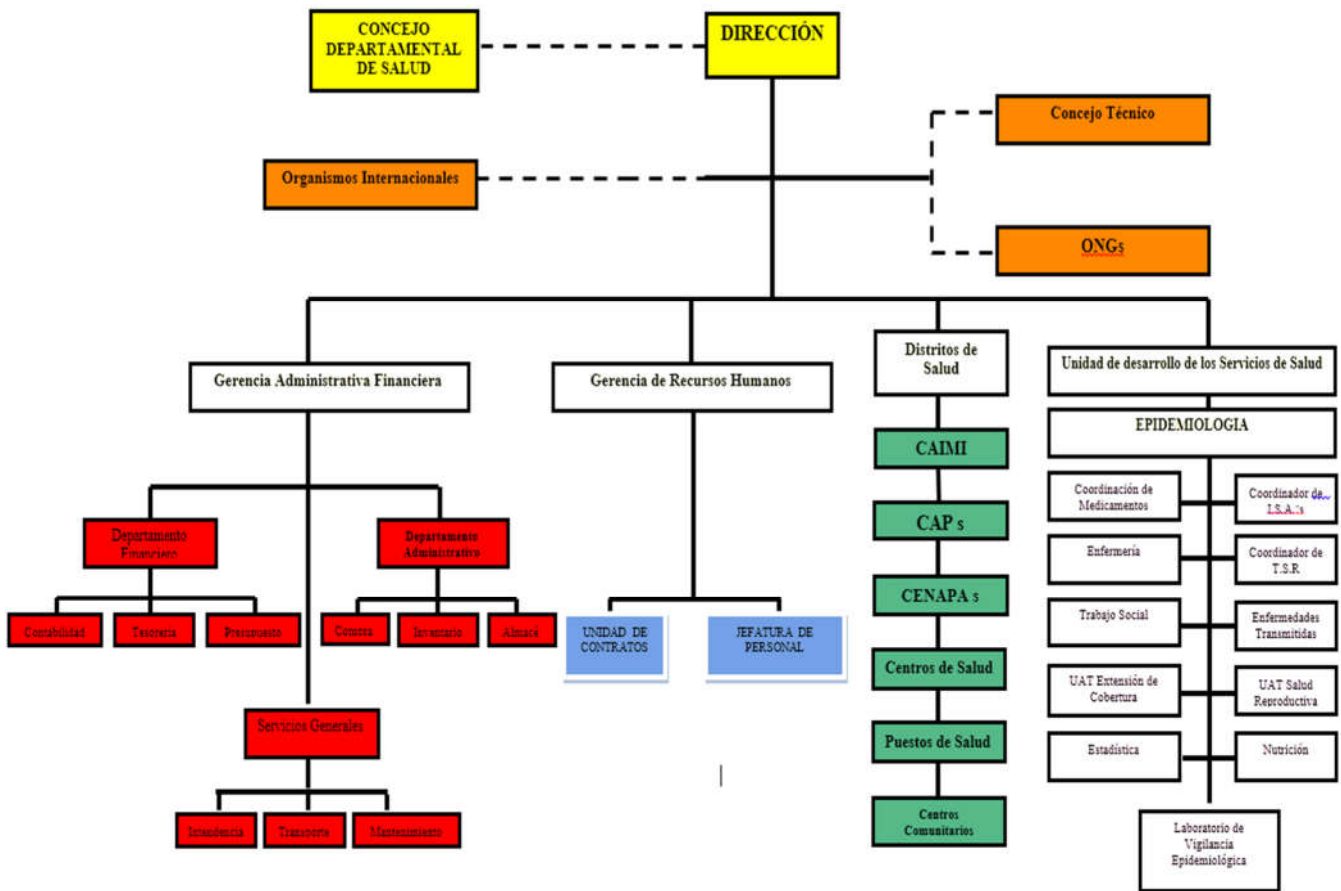
Cuadro No. 1
Personal Actual
Dirección Departamental del Área de Salud De Jutiapa

Departamento	Gerentes Administrativos, Encargados de cada área	Colaboradores
Director General	1	1
Gerencia administrativa	2	
Financiero	1	14
Bodega (medicamentos)	1	2
Compras		3
Inventario	1	2
Mantenimiento		6
Transporte	1	4
Recursos humanos	1	2
Contratos		2
Planificación		3
Epidemiología	1	5
Coordinación de medicamentos		2
Enfermería	1	2
Recepcionista		1
Extensión de cobertura		2
Estadística		2
Coordinación de Primer nivel de atención		2
Coordinador (Técnico Salud Rural)		1
Nutrición	1	2
Informática		3
TOTAL	11	61

Fuente: Elaboración propia, (2016).

Figura 1

Organigrama Funcional de la Dirección Departamental Área de salud



Fuente: Elaboración basada Dirección Departamental Área de Salud, (2016).

1.2. Marco Teórico

1.2.1 Administración del Recurso Humano

Espino (2012), determina que la administración de recursos humanos dentro de las empresas se encarga específicamente de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación, retribución y motivación de los colaboradores, de modo que resulte productivo y rentable lo invertido por la empresa.

Lo eficiente administración de los recursos humanos ayuda a los empresarios a utilizar su capacidad al máximo de los trabajadores, apuntando a la eficiencia, productividad y calidad en los servicios; pero si el personal no está adecuadamente seleccionado y capacitado no podrá producirse a su máximo potencial. Es por ello que reiteramos que el recurso humano se sitúa en el centro modular de la empresa, por lo tanto en ella es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia basado en el espíritu de colaboración, reconocimiento de alcanzar el trabajo administrativo hacia mejores logros.

Según el Artículo 25 Del Código de Salud, el Ministerio de Salud y las otras entidades del Sector priorizarán el recurso humano como el factor clave para la modelización del sector y la implementación del modelo integral de atención en Salud.

En ese sentido Dessler y Varela (2011), argumentan que la administración de recursos humanos y su funcionamiento son fundamentales para las organizaciones, ya que consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Ante la tendencia y responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa. Consecuentemente, cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización ya que son el componente de la gran estructura administrativa.

Para administrarse efectivamente el personal de una organización se requiere de un programa que le permita a la administración tener la más completa selección de personas idóneas para los distintos puestos. Los procesos de la selección del personal, del reclutamiento, de las remuneraciones, entre otros; es de suma importancia debido a que todo el personal de la organización, el reclutamiento, selección e inducción al nuevo personal pasa por Recursos Humanos, dependiendo de su eficiencia, la organización va a lograr su objetivo.

Derivado a lo anterior dichos autores muestran la importancia de saber cómo se desarrolla la administración de recursos humanos en una organización, también el principal desafío que enfrentan las empresas es el mejoramiento continuo del personal que lo integra ya que la administración de los recursos humanos contribuye para mejorar el rendimiento de las personas en las organizaciones.

1.2.2 Capacitación

En relación a la información proporcionada por Vecino (2016), la capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en el que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

La capacitación tiene una dimensión estratégica por cuanto su alcance va más allá de identificar y ejecutar acciones que atiendan las necesidades de entrenamiento, formación y desarrollo de las personas que integran cada uno de los equipos de trabajo en ese sentido se puede mencionar las siguientes acciones:

- Ofrecer espacios de creación e innovación que aporten al mejoramiento de la gestión.
- Promover eventos orientados al mejoramiento de las competencias de cada uno de los funcionarios de la institución.

- Diseñar programas ajustados al entrenamiento de competencias laborales de acuerdo a funciones y responsabilidades.

Según el Artículo 29 del Código De Salud, el Ministerio de Salud conjuntamente con el resto de instituciones del sector, son responsables de dar capacitaciones y asegurar la actualización del personal vinculados a la presentación de servicios, a través de modalidades diversas de educación del adulto, relacionadas al mejoramiento del desempeño y desarrollo de las instituciones y los recursos humanos de salud.

Dado lo anterior se puede mencionar que la capacitación es un proceso que requiere ser objetivo de una gerencia orientada a las reales necesidades de la organización y estar alineada con los propósitos que la compañía contribuya.

También existen varias características recurrentes a muchas organizaciones una de ella es la desconexión evidente que se muestra a las necesidades de capacitaciones que existen por lo que se presentan problemas de distintas índoles que se pueden solucionarse con un entrenamiento adecuado basado en que todos los funcionarios deben capacitarse.

De acuerdo con Gutiérrez (2015), la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realiza sus labores. El enfoque para la capacitación desde la perspectiva más amplia, es decir la meta de la capacitación es contribuir al objetivo general de la organización. Los gerentes no deben perder de vista los objetivos y estrategias de la organización. Diversas organizaciones nunca establecen enlace en sus objetivos generales.

Para que las instituciones amplíen, desarrollen y perfeccionen a los colaboradores en el crecimiento profesional y estimular la eficacia y productividad en el cargo que desempeñan actualmente, es necesario realizar un programa formal, adecuado y sistemático de capacitación, obteniendo así, un personal competitivo con conocimientos, actitudes y habilidades que permita un desarrollo integral organizacional. Si una organización no marcha pareja con esa evolución, sufrirá una de las consecuencias más graves: el estancamiento, seguido del retroceso y la imposibilidad de competir en el mercado o, incluso, de prestar eficaz y eficientemente los servicios de su competencia.

Conforme a lo antes mencionado a capacitación continua les permite a los colaboradores planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades en colaboración con los demás miembros de la organización; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar un trabajo profesional con los mejores estándares de calidad.

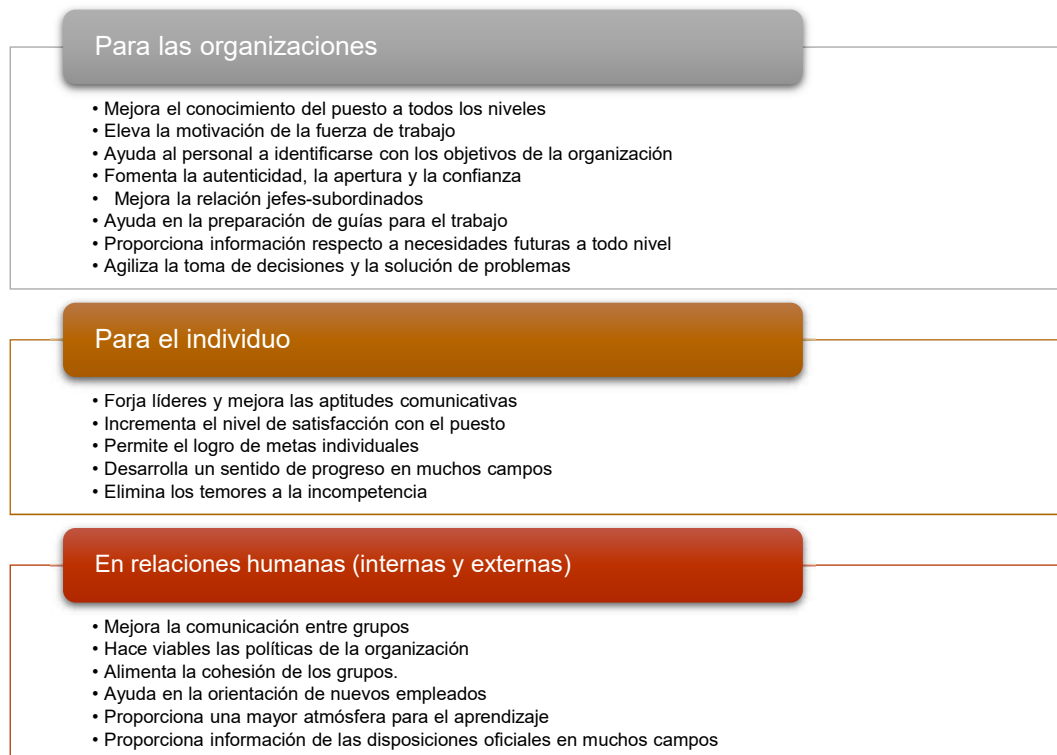
a. Beneficios de la Capacitación

Según Werther y Davis (2008), la capacitación da un auxilio a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden estar prolongados a toda la vida laboral y así apoyar el desarrollo del individuo a cumplir metas y responsabilidades.

A continuación se reseña en el siguiente cuadro los beneficios a la organización:

Figura 2

BENEFICIOS DE LA CAPACITACION



Fuente: Elaboración propia basada en Werther y Davis (2008).

En relación a lo anterior, la capacitación tiene que brindar rendimiento en las 3 áreas establecidas, si los colaboradores de las instituciones son capacitados dadas las necesidades que estos tienen, pueden garantizar mejor resultados en productividad como en cualquier actividad laboral.

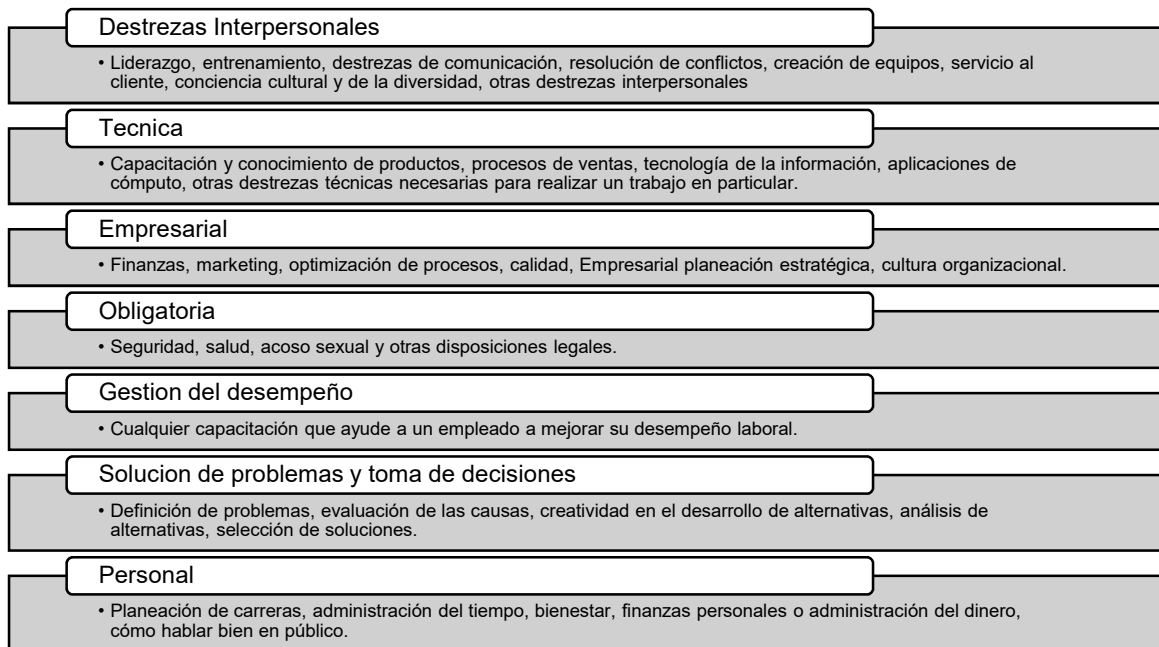
b. Tipos de capacitación

Para Robbins y Coulter (2005), los principales tipos de capacitación que proporcionan las instituciones se describen a continuación:

- Planificada
- Sistemática
- De acuerdo a las necesidades

Figura 3

TIPOS CAPACITACIONES BRINDADAS EN LAS INSTITUCIONES



Fuente: Elaboración basada en Robbins y Coulter (2005).

1.2.3 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

De acuerdo con el documento Planeación Estratégica del Proceso de Capacitación (2011) el diagnóstico de necesidades de capacitación es un elemento clave dentro del proceso de capacitación porque permite conocer las carencias que tiene la empresa en materia de conocimiento, habilidades y actitudes.

La detención de necesidades de capacitación implica una investigación profunda de los conocimientos que requiere el personal para desempeñar mejor el puesto para el cual fue contratado; es decir hay que determinar cuáles son las necesidades de capacitación a través de un análisis entre lo que “debería hacer en su puesto” y “lo que realmente hace”.

Al determinar las diferencias entre lo ideal y lo real se podrá establecer a quien capacitar, en que capacitar, con que profundidad y con qué prioridad.

Al desarrollar un DNC es importante considerar que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con falta de conocimientos, habilidades o actitudes por parte de los colaboradores; pero nada se puede hacer cuando los problemas son de tipo administrativo o económico. También es importante considerar que de poco servirá una buena detención de necesidades, si la capacitación no se aplica después de recibirla.

Generalmente se tiene la idea de que el proceso inicia con una detención de necesidades de capacitación, lo que si es cierto es que la capacitación inicia cuando los directivos se reúnen para analizar sus fortalezas y debilidades, su relación y posición en el exterior, sus objetivos a lograr durante el tiempo determinado, es decir la capacitación inicia cuando los niveles de mando determinan el nivel de injerencia que tendrá la capacitación en el logro de sus objetivos organizacionales.

Para Reza (2008), el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es la primera etapa del entrenamiento preliminar ya que brinda información necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren dinero y esfuerzo.

El objetivo central del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es obtener información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas”.

Evidentemente como lo mencionaron los autores un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, no es simplemente la petición desordenada de un jefe o de sus subordinados acerca de lo que ellos creen necesitar para desempeñar su puesto de trabajo, ya que si la investigación de necesidades se hace con esta idea, se caerá en el error de “capacitar por capacitar”, también es necesario recalcar que los encargados de dirigir el rumbo de la organización se reúnan y establezcan contenidos de los manuales que se usaran en un DNC ya que se orientación al proceso.

Para Rodríguez (2007), el método más utilizado para el diagnóstico de necesidades de capacitación, es el Análisis Comparativo que se desglosa de la siguiente manera:

- **Primer paso:** Definir la situación idónea de un puesto de trabajo. El “deber ser o hacerse”, considerando los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, las actividades a realizar, los índices o medidas de eficiencia, los requerimientos, las características del ambiente laboral físico y las medidas de seguridad pertinentes. La información para esta fase se obtiene de manuales de organización, políticas y procedimientos, descripciones de puestos, estándares de producción y de servicio y metas de la organización.
- **Segundo paso:** Una vez definida la situación idónea se determina la situación real, “él es o se hace”. Para obtener la información básica, deberán diseñarse instrumentos que permitan capturarla, para ello podrán llevarse a cabo entrevistas, aplicación de cuestionarios, pruebas de desempeño, dinámicas grupales, etc.
- **Tercer paso:** Confrontar ambas situaciones para hacer un análisis comparativo entre la situación idónea y la situación real, para determinar las discrepancias. En este momento se obtendrán las desviaciones que han obstaculizado el desempeño correcto del trabajador en el puesto de trabajo. Es importante señalar que no todas las diferencias serán imputables a necesidades de capacitación,

también pueden deberse a problemas de la empresa en cuyo caso, no se estaría hablando de una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes para desempeñar una tarea o conjunto de ellas.

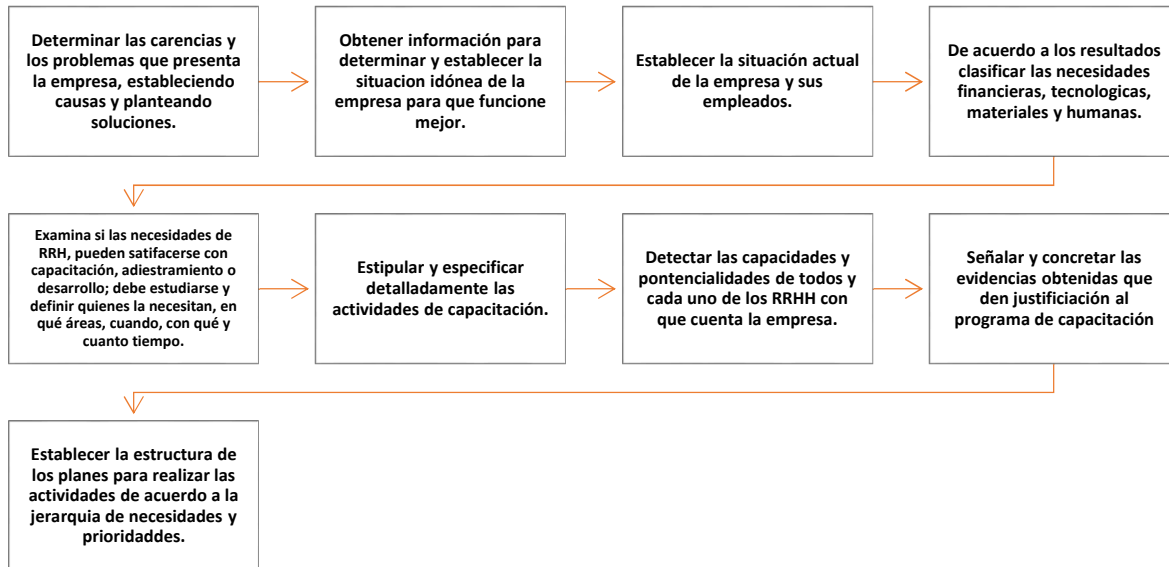
- **Cuarto paso:** Determinación de necesidades para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, el referido indica, que el diagnóstico de necesidades de capacitación, no es:
 - Peticiones de los líderes de la organización para resolver problemas con su gente.
 - La manifestación de la incompetencia del personal.
 - La garantía del éxito total de la capacitación.

Dando relevancia al criterio de Souza (2009), constituye que la función inicial y estratégica, consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores, estableciendo un inventario de necesidades de acuerdo a ciertos factores como la innovación tecnológica, la reducción de la mano de obra, turnos de trabajo y/o secciones administrativas que obligan a las empresas fortalecerse en los denominados sistemas de reconversión laboral, para poder ubicar a las personas a desempeñarse en otros puestos de trabajo, finalmente la aparición de nuevas técnicas gerenciales, inherentes a esta área, como el Outsourcing y Empowemen que obligan a no sólo estar bien informados sobre los mismos, sino también a prepararse ante las exigencias y características que tales técnicas conllevan y sobre todo prevenir Impactos que generan.

Dessler y Varela (2011), explican que los objetivos que se pretenden alcanzar en el momento de utilizar un Diagnostico de Necesidades de Capacitación son los siguientes:

Figura 4

OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia basada en Dessler y Varela (2011).

Es decir Dessler (2011), indica que los medios utilizados para determinar las necesidades de capacitación en una situación ideal son los siguientes:

- Recursos materiales: Incluyen herramientas, utensilios, medios e instrumentos que son requeridos por los empleados para realizar su trabajo de manera eficiente.
- Actividades: Se refiere a las acciones de determinado puesto de trabajo.
- Requerimientos: Son los requisitos indispensables para que el trabajador realice las actividades laborales.
- Índice de eficiencia: Refleja cómo se está respondiendo a los estándares que ha fijado la empresa, puede ser en cuanto a productividad, ventas y calidad de servicio.
- Ambiente laboral: Se refiere a las condiciones adecuadas del espacio donde se desenvuelve el empleado.
- Medidas de Seguridad: Describe las acciones y condiciones que previenen accidentes.

1.2.4 Análisis de tareas

Bohlander y Snell (2008), afirman que el análisis de tareas, implica revisar la descripción y las especificaciones de los puestos para identificar las actividades desempeñadas en un puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para realizarlas. El análisis de las tareas con frecuencia se vuelve más detallado que el análisis de puestos, pero el propósito general es determinar el contenido exacto del programa de capacitación.

El primer paso en el análisis de las tareas es hacer un listado de todas las actividades o deberes incluidos en el puesto. El segundo paso es hacer una lista de los pasos que debe dar el empleado para completar cada tarea. Una vez que se entendió el puesto por completo se puede definir el tipo de desempeño requerido (como el discurso, la memoria, la discriminación y la manipulación) y las habilidades y el conocimiento necesarios para el mismo.

Los tipos de habilidades y conocimientos del desempeño que los empleados necesitan pueden determinarse mediante la observación y el planteamiento de preguntas a los empleados capacitados. Esta información ayuda a los capacitadores a seleccionar el contenido de los programas y a elegir el método de capacitación más efectivo. Sin embargo así como el análisis de puestos, el análisis de las tareas parece estar pasando del énfasis en una secuencia de tareas establecida a los conjuntos más flexibles de competencias requeridas para un desempeño superior.

La evaluación de competencias se enfoca en los conjuntos de habilidades y conocimientos que los empleados necesitan para tener éxito, en particular para los puestos orientados a la toma de decisiones e intensivos en conocimiento. Pero la evaluación de competencias va más allá de sólo describir los rasgos que un empleado debe tener para desempeñar con éxito su trabajo. También implica consideraciones de cómo esos rasgos deben utilizarse en el contexto y la cultura de la organización. Eso puede incluir niveles de motivación para los empleados, rasgos de personalidad, habilidades interpersonales, etc.

Dessler (2015), describe que el **análisis de tareas** es el estudio detallado del puesto para determinar las habilidades específicas que este requiere. Las descripciones y las especificaciones del puesto de trabajo son esenciales para el análisis de tareas, pues listan las obligaciones y las habilidades específicas del puesto, que sirven como puntos básicos de referencia para determinar las capacitaciones requeridas.

Para Mondy (2010), el **análisis de tareas** se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puesto son fuentes de datos importantes en este nivel de análisis. En otras palabras se trata aquí del nivel de enfoque más limitado en la determinación de necesidades de capacitación. El análisis de tareas sirve, entre otras cosas, para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño eficaz de los cargos.

Según Rodríguez (2007), el **análisis de tareas** se enfoca en la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta cómo se desempeña el empleado al realizarlo. Este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador, es decir señala cómo se debe comportar el trabajador para realizar su tarea en forma eficaz.

En otras palabras, el análisis se determina en la tarea y no en el individuo que la desempeña. La determinación de las necesidades de capacitación con base en el análisis de tareas revela las capacidades que debe tener cada trabajador de la organización en cuanto a liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, habilidad técnica y toma de decisiones.

Otra forma para determinar las necesidades, además del análisis de las actividades que abarca cada tarea, es proyectar creativamente los requerimientos del desempeño ya que cada colaborador de una organización debe contar con un manual de puestos y funciones para poder realizar sus tareas laborales de una forma específica, este documento es un documento interno donde se describen todos los puestos y funciones de cada colaborador de una organización. En él se recopilan los descriptivos de puestos de todas las posiciones que la integran, usualmente compilados por áreas en relación a los puestos de trabajo.

Al respecto Sarries y Casares (2008), aseguran que cada colaborador tiene habilidades especiales para determinadas tareas, convirtiendo la tarea en el elemento esencial de un sistema denominado “división del trabajo”; la tarea es la unidad básica de la gestión de trabajo y la gestión de trabajo consiste en dividir los procesos en tareas y en atribuir las tareas a cada trabajador según sus habilidades naturales y previo a un adiestramiento adecuado. Tarea, habilidad del colaborador y adiestramiento para realizarla constituyen la estructura básica del sistema.

En casi todas las organizaciones algunas tareas requieren habilidades muy desarrolladas, otras las pueden desempeñar personas que poseen menores niveles de habilidad. La especialización del trabajo hace uso eficiente de las diversas habilidades que poseen los trabajadores.

Las tareas pueden asignarse de tres maneras diferentes:

- Asignación directa del gerente al subordinado.
- Asignación de una responsabilidad general, vale decir que si debe hacerse tal o cual cosa, debe hacerse de tal o cual forma. Por ejemplo: “si el lugar de trabajo está desordenado, deben tomarse las medidas para ordenarlo”, o bien: “Deben suministrarse los siguientes servicios cada vez que se lo solicite”.
- Auto asignación, cuando un subordinado toma la iniciativa para hacer algo que, a su juicio, el gerente querría que se haga, aunque no le haya asignado dicha tarea. En tal caso, el subordinado le informará al gerente lo antes posible sobre lo que ha hecho.

1.2.5 Análisis Organizacional

Chiavenato (2007), determina que el análisis organizacional no solo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los todos los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El análisis organizacional “determina la importancia que se dará a la capacitación”. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (fuerza de trabajo, eficacia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización para así poder determinar la política global relativa a la capacitación.

El pensamiento de Slocum (2009), determina que dentro del análisis organizacional ayuda a adquirir el conocimiento y las competencias necesarias para ser un colaborador, líder de equipo, gerente o un directivo efectivo. El conocimiento y las competencias que se adquieren sirven para diagnósticas, entender, explicar lo que está sucediendo en torno al trabajo, y para actuar en consecuencia.

En el nivel organizacional se presenta una dificultad no solo para identificar las necesidades de capacitación, sino también para definir los objetivos de esta. A partir de la premisa de que la capacitación es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa dependerá siempre de la forma en que se haya identificado la necesidad que se deber ser satisfecha. Como un sistema abierto, el sistema de capacitación no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional.

Por lo tanto, la capacitación está hecha a la medida, de acuerdo a las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, las necesidades cambian, y por consiguiente, la capacitación tendrá que atender nuevas necesidades.

De este modo, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como terminarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan programas adecuados para satisfacerlas convenientemente.

El análisis organizacional determina las metas y problemas de toda la compañía para determinar dónde se necesita entrenar siendo así los gerentes y el personal de recursos humanos deben estar alerta a los tipos de capacitación requeridos, dónde y quiénes los necesitan, y qué métodos ofrecerán mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios a los empleados. El que los trabajadores no logren los objetivos de productividad de manera repetida, podría ser una señal de que se necesita capacitación. De igual manera, el que las organizaciones reciban demasiadas quejas de los clientes podría estar sugiriendo que la capacitación fue inadecuada, lo explican Bohlander y Snell (2008).

Según Vandam (2007), debe considerarse en el análisis organizacional que los empleados tienen que sentirse a gusto con el trabajo que desempeñan, el pagar mal o trabajar en condiciones de inseguridad jurídica o física generará trabajadores insatisfechos.

Conforme a lo anterior lo que hace sentir a gusto a los colaboradores no debe estar ligado directamente a la retribución económica, como podría pensarse. Creer que un buen salario es un factor motivador o garantiza el compromiso de los empleados es una visión demasiado simplista y responde a la concepción fatalista de los trabajadores que los describe como seres que sólo responden a premios o castigos.

Asimismo, Rodríguez (2007), describe que el análisis organizacional examina el **conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo** y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipos de modificaciones debe hacerse a su comportamiento.

Para que en las organizaciones exista un desempeño laboral eficiente es necesario que los colaboradores posean y pongan en práctica los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas, por ello la importancia de seleccionar y reclutar personal acorde a los perfiles del puesto que determinan las empresas.

Al momento de analizar las capacidades de una persona, son tres los planos a tener en cuenta según Alles (2007), siendo estos los conocimientos, las destrezas y las habilidades.

▪ **Conocimiento**

Para Alles (2007), es la información que una persona posee sobre áreas específicas, es una competencia compleja. Las evaluaciones del conocimiento no pueden predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. El conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

La competencia del conocimiento tiende a ser una característica visible y relativamente superficial. Además resalta que el conocimiento es relativamente fácil de desarrollar, y la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación.

Morales (2007), refiere que este indicador, es importante ya que tiene consecuencias para el procesamiento de la información y la conducta. Señala cuatro tipos:

Figura 4

TIPOS DE CONOCIMIENTO

Conocimiento objetivo	Conocimiento Subjetivo	Conocimiento Científico	Conocimiento Técnico
<ul style="list-style-type: none">•cuanto una realmente sabe algo, evaluando de forma mas justa posible.	<ul style="list-style-type: none">•Cuanto cree saber una persona al respecto.	<ul style="list-style-type: none">•Trata de descubrir las leyes de la naturaleza, es decir como Dios ha ordenado el mundo.	<ul style="list-style-type: none">•Tiene una finalidad, esta orientado al saber hacer, a crear objetos artificiales que tienen una finalidad practica, a satisfacer sus necesidades modificando el todo.

Fuente: Elaboración propia basada en Morales (2007).

▪ **Actitudes**

Según Robbins y Coulter (2006), las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan cómo se siente un individuo hacia algo, cuando una persona dice me gusta mi trabajo está expresando una actitud hacia el trabajo. Están integradas por tres componentes, cognición, afecto y comportamiento. El cognoscitivo son creencias, opiniones, el conocimiento o la información que tiene una persona. El afectivo es la parte emocional o sentimental de una actitud, y el componente del comportamiento se refiere a la intención de comportarse de una manera determinada hacia alguien o algo.

También Morales (2007), revela que hay dos formas de cambiar las actitudes:

- Naturaleza cognitiva: se utiliza en las personas motivadas y que saben bien que desean. Ésta es una forma muy útil y se llega a producir este cambio de actitudes en las personas que perdurará durante mucho tiempo.
- Naturaleza afectiva: esta forma de cambio no es tan clara como la cognitiva, sino que intenta producir un cambio mediante claves. Si se llega a producir éste cambio, es un cambio temporal y no perdurará durante mucho tiempo.

Derivado con lo anterior las actitudes ayudan a satisfacer la necesidad básica de conocimiento y control, estructurando la información en términos positivos y negativos. Muchas veces las actitudes son influenciadas por la situación, y no siempre suelen ser pronosticadores de buen o mal comportamiento en específico. Numerosos colaboradores llegan dotados con la mayoría de los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para comenzar a trabajar, otros pueden requerir mucha capacitación antes de estar listos para contribuir lo más posible a la organización. Sin embargo, casi cualquier colaborador necesita algún tipo de capacitación continua para mantener un desempeño efectivo o para ajustarse a nuevas formas de trabajar.

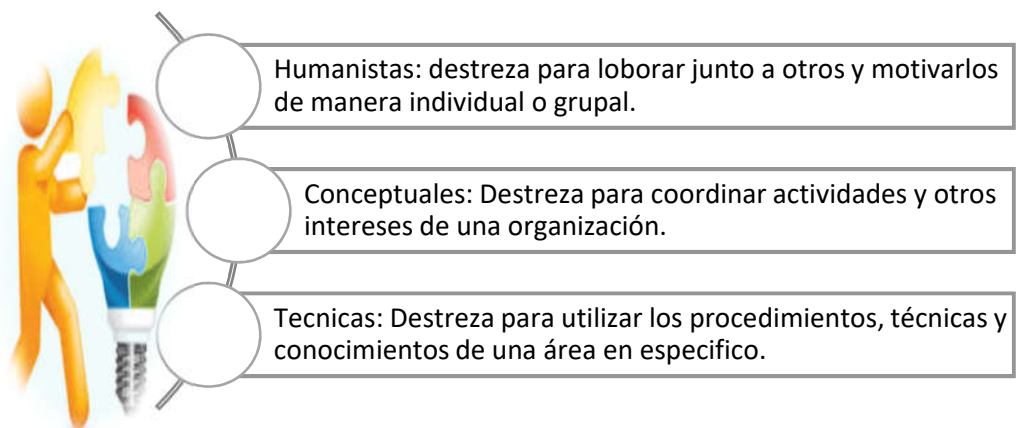
- **Habilidades**

Así también, Chiavenato (2011), define las habilidades como las destrezas y conocimientos relacionados directamente en el desempeño actual de los puestos y es un entrenamiento dirigido de las tareas que se van a ejecutar en el futuro. También conocido como aptitud innata o desarrollada, es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar o conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o grupal.

La clasificación es la siguiente:

Figura 5

Tipos de habilidades para el desempeño de puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato (2011).

Citando a Robbins y Stephen, (2007), determinan que la habilidad se refiere a la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Mencionan que las habilidades generales de un individuo están compuestas por habilidades intelectuales y físicas. Las intelectuales son aquellas que se necesitan para realizar actividades mentales, como los exámenes de coeficiente de inteligencia, mientras que la habilidad física es la capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes. Además señalan que el desempeño de los empleados se favorece cuando correspondan las habilidades con el puesto.

Un análisis de los niveles de desempeño anteriores del trabajador que recibirá capacitación puede proporcionar muchos valores sobre las aptitudes específicas que se busca desarrollar. Además, las pruebas de estas habilidades obtenidas a través del manejo de varios casos, incidentes e interrogatorios directos también podrían revelar necesidades de capacitación. La observación por parte de los superiores y un autoanálisis del capacitado podrían indicar otras necesidades.

1.2.6 Competencias laborales

Achaerandio (2010), define la competencia como “el conjunto denso, complejo, integrado y dinámico de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que un ser humano ha conseguido desarrollar a ciertos niveles de calidad y que le hacen apto para seguir aprendiendo (significativa, funcional y permanentemente); esencialmente, hacen al sujeto competente para realizarse humanamente, socialmente y laboral o profesionalmente”.

Según Helleriegel (2009), afirma que una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal. Es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado, recursos propios como, habilidades, conocimientos y actitudes, y recursos del entorno para producir un resultado definido.

Para Llanos (2013), una competencia laboral es como la capacidad productiva de un individuo en términos de desempeño y ubicada en el contexto laboral determinado, es el reflejo de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para la realización exitosa de un trabajo.

Para definir con términos sencillos algunos de los conceptos utilizados en los párrafos anteriores, se puede decir que las competencias laborales son las características de una persona para desempeñarse eficientemente en una situación de trabajo, no solo dependen del aprendizaje educacional formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia, ya que desde otro punto de vista el modelo de competencias laborales representa una ventaja determinante, en la tarea de optimizar el rendimiento del personal y aprovechar el talento y las aptitudes de cada colaborador.

De acuerdo con Alles (2009), determina que las competencias laborales se relacionan con oficios, las personas que obtienen la certificación en competencias laborales pueden trabajar bajo la modalidad de autoempleo o como empleados en relación de dependencia dentro de una organización. En este último caso, al igual que sucede con las competencias propiamente dichas, las competencias laborales requeridas serán aquellas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Aun en este último

caso, que las competencias laborales se fijan en relación con los requerimientos estratégicos de la organización.

Conocimientos técnicos: capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimiento y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propias. Ser competente en conocimientos técnicos implica poner en práctica, ampliar y saber aplicar su experticia, así como transferirles estos conocimientos a otros.

Comportamientos usuales en base a conocimientos técnicos en el empleado:

- Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización en general.
- Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad. Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad.
- Realiza acciones orientadas a satisfacer a sus clientes internos o externos.

Así mismo Segura (2009), presenta el modelo establecido en Guatemala de la clasificación de competencias ha tomado referencia el modelo de Inglaterra en el cual se toman únicamente 3 tipos de competencias, siendo estas:

- **Competencias básicas**

Las competencias básicas se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, por ejemplo: poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, esto enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.

- **Competencias genéricas**

Las competencias genéricas o transversales se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad similares. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos; tecnológicos, materiales, humanos, físicos etc.

- **Competencias específicas**

Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Los tres tipos de competencia se conjugan para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir las primeras (básicas y transversales) por programas educativos y de capacitación y las siguientes (técnicas), además de las formas mencionadas también en el centro de trabajo o en forma autodidacta.

Mondy (2010), señala que las competencias incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios.

El éxito de recursos humanos depende de la competencia y las habilidades específicas en cinco áreas claves, como:

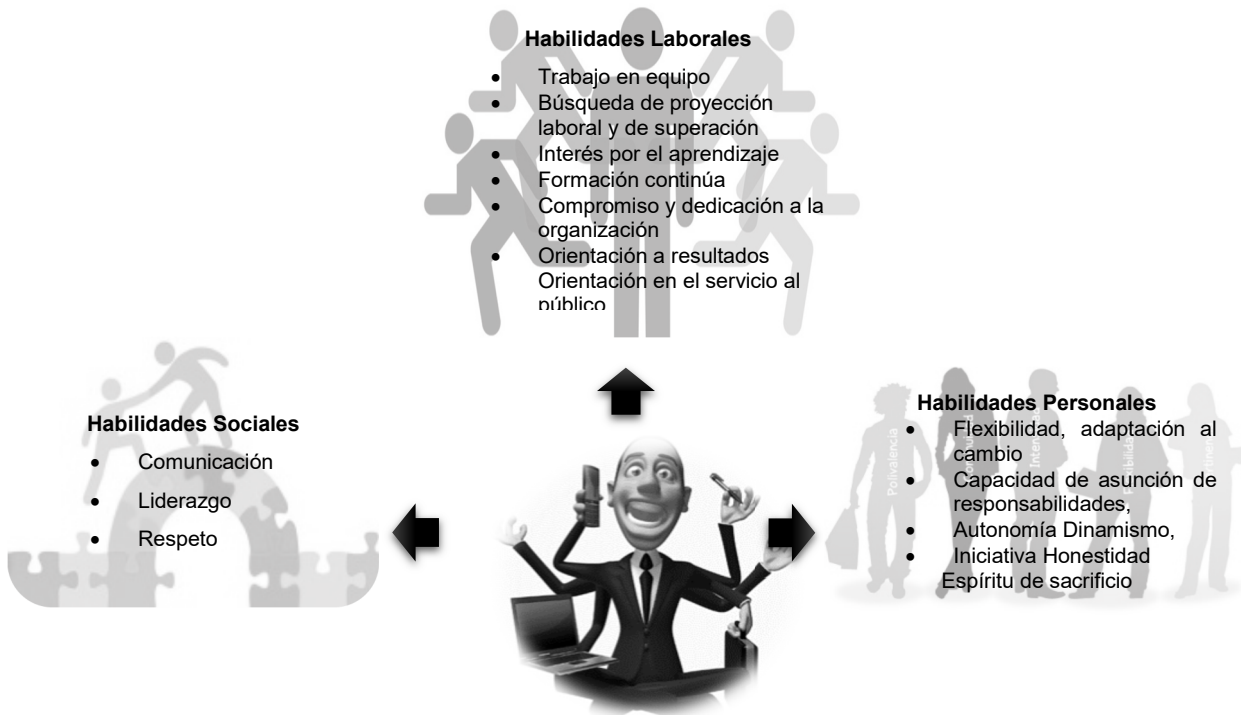
- **Contribución estratégica:** relacionar a las empresas con sus mercados y alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.
- **Conocimiento de negocios:** saber cómo se dirigen las empresas y traducir esto en acción.
- **Credibilidad personal:** demostrar un valor mensurable; ser parte de un equipo ejecutivo.
- **Entrega de Recursos Humanos:** proporcionar a los clientes un servicio eficiente y eficaz en las áreas de dotación de personal, gestión del desempeño, desarrollo y evaluación.
- **Tecnología de Recursos Humanos:** usar la tecnología y medios basados en Internet para entregar valor a los clientes.

Habilidades Específicas

Hofstadt y Gómez (2007), determinan que las habilidades para un ambiente más agradable en la organización son las siguientes:

Figura 6

Habilidades Específicas



Fuente: Elaboración propia basada en Hofstadt y Gómez (2007).

De acuerdo a la opinión de Robbins y Decenzo (2007), manifiestan que las actitudes son juicios de valor, favorables o desfavorables, en cuanto a objetos, personas o hechos. Reflejan la opinión de un individuo con respecto a algo. Si alguien afirma: “me gusta mi trabajo”, está expresando su actitud ante el trabajo.

Para poder enriquecer de mejor manera, una actitud se compone de tres elementos: la cognición, el afecto y la conducta. El componente cognoscitivo de una actitud está representado por las creencias, las opiniones, el conocimiento y la información que tiene una persona. Pensar que las actitudes están compuestas por tres elementos la cognición, el afecto y la conducta nos sirve para ilustrar la complejidad de las actitudes.

▪ **Adquisición de competencias**

De acuerdo Blanco (2016), las competencias laborales pueden adquirirse por medio de diversas fuentes; entre ellas por capacitación, experiencia adquirida en el trabajo, por observación, tradición o por ensayo y error. La adquisición de una competencia se inicia con una competencia básica, la cual la pudo haber obtenido el individuo en el hogar, en la escuela o en el entorno en donde se desenvuelve.

Esta aún no ha sido desarrollada y se compone de las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos iniciales que la persona posee. En el transcurso de su vida laboral, el individuo desarrollará estas características de la siguiente manera:

• **Como resultado de la experiencia. De tres formas distintas:**

- a. Primero por observación directa del trabajo, situación en la cual el empleado observa a alguien más realizar la función y luego intentará llevarla a cabo por sí mismo.
- b. En segundo lugar puede adquirir experiencia por tradición, en este caso el empleado realiza un proceso como se ha llevado a cabo de generación en generación.
- c. La tercera forma es por inducción directa, cuando a través de sistemas previamente diseñados, un empleado experimentado enseña formalmente a la persona una función y ésta la lleva a cabo.

• **A través de la capacitación**

En este caso luego de determinar las necesidades específicas de capacitación del individuo, este adquiere un nuevo conocimiento a través de cursos, diplomados, seminarios, talleres, etc. Que componen la educación profesional. Estos conocimientos para que sean reconocidos como una competencia, deben ser complementados con la práctica.

La competencia básica al ser modificada y enriquecida con nuevos conocimientos y experiencias, da como resultado una competencia laboral adquirida. La cual está dirigida a buscar la mejora continua y el éxito profesional.

Independientemente de cuál haya sido la fuente para desarrollar una competencia adquirida, en el aprendizaje de la misma, se reconocen principalmente tres fases:

- **Fase I:** la persona empezará por comprender las exigencias del trabajo e intentar memorizar los procedimientos y las estrategias. En esta etapa la observación juega un papel muy importante y requiere cualidades intelectuales, así como de una buena capacidad de atención y retención.
- **Fase II:** El empleado intenta llevar a cabo la función y corrige los errores en el proceso. Se aumenta la rapidez en la ejecución y se disminuyen los errores a través de la retroalimentación.
- **Fase III:** En ésta se afianza la posesión de la competencia y sucede cuando es capaz de realizar el trabajo en forma eficiente y dependiendo cada vez menos de la supervisión. Ya no es necesario que esté constantemente pendiente del proceso para poder ejecutar las diferentes etapas, pero deberá estar siempre pendiente de los cambios constantes del entorno y de las nuevas tecnologías.

Cahueque (2008), explica en su tesis que existen dos importantes beneficios de las competencias laborales lo cual se desglosan de la siguiente manera:

- **Beneficios para los colaboradores**

Para los colaboradores, el enfoque de las competencias laborales les permite, tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma. Con los procedimientos actuales el título que la persona posea, es el indicador de su conocimiento, sin embargo al trabajar por competencias, esto no es suficiente. En el enfoque de competencia laboral, la persona no sólo deberá presentar los títulos que la acrediten en cierta área, sino además, deberá demostrar con hechos que posee la competencia (saber hacer) y por lo tanto, certificarse en ella.

Al certificarse, el colaborador es reconocido por la experiencia que posee, lo que le abre la puerta a mayores oportunidades de empleo. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la certificación laboral no es para siempre, tiene una vigencia determinada, la cual

varía dependiendo de la competencia que se está certificando. Los procesos cambian, la tecnología avanza y por lo tanto, es importante que el colaborador sea evaluado para detectar las necesidades de capacitación que el mismo tenga. Esto le permitirá conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- **Beneficios para las empresas**

Las empresas también se ven beneficiadas al trabajar por competencias laborales. En primer lugar porque cuando gestiona el recurso humano por competencia laboral, se asegura que las políticas y acciones que tome se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de competencias laborales.

En segundo lugar, porque permite detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores efectivamente. Tradicionalmente, el empresario realiza la detección de necesidades de capacitación basado en el efecto que espera que ésta tenga sobre los 25 colaboradores y no sobre la necesidad para mejorar las capacidades de los mismos, por lo que al evaluar los resultados, estos no siempre son los esperados.

1.2.7 Capacitación y Desarrollo

De acuerdo con Werther y Davis (2008), la capacitación es el desarrollo de habilidades técnicas operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxiliar a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

Muchos programas que se inician para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado intermedio o incluso de nivel ejecutivo.

Aunque en ocasiones la diferencia entre **capacitación y desarrollo** profesional es tenue, se entiende por **desarrollo** los programas dirigidos en especial a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro.

Aunque pareciera que la distinción entre capacitación y desarrollo es imprecisa en la siguiente tabla, se presenta un cuadro de diferencias.

Cuadro 2
DIFERENCIA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Responde a	Como hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada mediante el cual se intenta preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas en forma eficiente.	Educación que busca el crecimiento profesional y prepara al empleado para futuras posiciones.
Objetivo	Integrar al personal al proceso educativo.	Acrecentar conocimientos, habilidades, actitudes de acuerdo con la filosofía organizacional.
Plazo	Corto plazo	A mediano y largo plazo.

Fuente: Elaboración propia, en base a Werther y Davis (2014).

El término capacitación y desarrollo es el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. Esto podría significar mostrar a un nuevo diseñador de páginas web de las complejidades de su sitio; a un nuevo vendedor, la manera de vender el producto de su empresa; a un nuevo supervisor, como llenar los documentos de la nómina semanal.

O bien en forma simple, pedir al empleado actual que explique al nuevo trabajador acerca del puesto, o en el extremo un proceso de varias semanas con clases en un salón o por internet, lo determina Dessler (2009).

Para ampliar un poco los párrafos anteriores, como lo mencionaban los autores la capacitación y desarrollo es una de las bases de una buena administración y una tarea que los gerentes no deben de ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza el éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y como quieren que lo haga. De no ser así tendrán a improvisar, por lo que no dejarán de ser productivos.

Por otro lado Bateman (2007), señala que objetivo general de la capacitación y desarrollo es Conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada.

Objetivos la capacitación y desarrollo:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para el cual la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

También Bateman (2007), determina una serie de beneficios para el individuo y para la organización el cual los conforman los siguientes:

Beneficios para el individuo

- Permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera más eficiente
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye a manejar positivamente conflictos y tensiones
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales

Beneficios para la organización

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la motivación de la fuerza de trabajo
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo

Proceso de capacitación

Según Mendoza (2016) la fase uno de capacitación es la determinación de necesidades el cual debe incluir la evaluación porque permite que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios, siendo la capacitación una inversión para la organización. El análisis de puestos y las medidas de rendimiento son útiles para este propósito.

La fase dos involucra el diseño de programas de capacitación. Con base en la **evaluación de necesidades**, se pueden establecer los objetivos de capacitación y contenido.

Según el Instituto Nacional de Administración Pública en Guatemala (INAP) las actividades de capacitación deben orientarse al fortalecimiento del talento humano y logra la eficacia institucional.

Siendo así las tres fases se relacionan con decisiones sobre los **métodos de capacitación** que se van a usar. Los ejemplos de métodos de capacitación, incluyen clases, actuación, aprendizaje programado, discusión de casos, simulación de negocios, modelación del comportamiento (ver un video e imitar lo que se observó), lecturas asignadas, conferencias, rotación de puestos, capacitación de vestíbulo (práctica en un ambiente de puesto simulado) y adiestramiento de aprendizaje.

La última función de la administración es la de control. Después de fijar las metas (planeación), formular los planes (planeación), decidir el esquema estructural (organización) y contratar, **capacitar** y motivar al personal (dirección), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto, hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación.

- **Evaluación de las necesidades de capacitación**

De acuerdo a la opinión de Llanos (2013), la evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos que deberá enfrentar. Es posible por ejemplo que la empresa deba lidiar con las realidades de una es y los desafíos nueva revolución tecnológica, que tenga que competir con una o más nuevas organizaciones, o que se va en la imperiosa

necesidad de reducir su personal. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, los resaltes, miembros de ella experimentan renovadas necesidades de capacitarse.

Para decidir el enfoque que debe utilizar el facilitador evaluación las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. En ocasiones un cambio en la estrategia organizacional puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios por ejemplo por lo común requiere aprendizaje de nuevos procedimientos. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más. Aunque la capacitación no debe utilizarse como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido puede ser indicio de una fuerza de trabajo como preparación pobre o insuficiente.

Al respecto a Mondy y Noe (2006), aseguran que para poder determinar las necesidades de capacitación en la unidad de trabajo existen 3 opciones:

- Problemas detectados por observación
- Opiniones de los supervisores
- Opiniones de los trabajadores por área

Algunos especialistas en la administración de personal consideran el entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo, las tres opciones tienen que ser tomadas en cuenta porque de cualquier de estas formadas se puede determinar las necesidades de capacitación que la organización pueda presentar. Hablando administrativamente, implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Programa de Capacitación

Conforme lo indican Bohlander y Snell (2008), una vez que se han determinado las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el tipo de ambiente de aprendizaje necesario para su fortalecimiento. El éxito de los programas de capacitación depende de la capacidad de la organización para identificar las necesidades de formación.

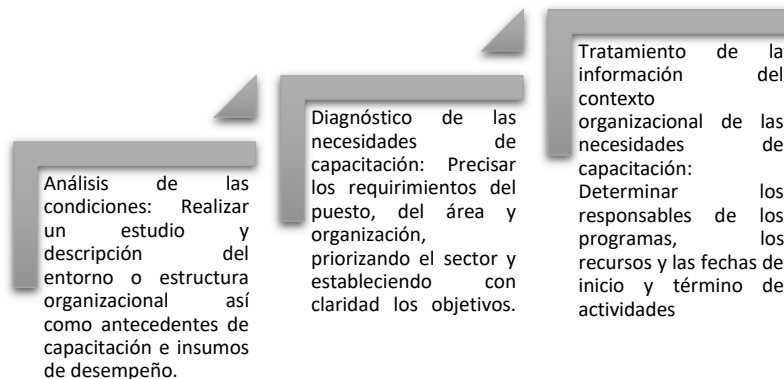
Bohlander y Snell consideran que el diseño de la capacitación debe enfocarse en, al menos cuatro asuntos relacionados:

- Objetivos e instrucciones
- Disposición y motivación de los capacitados
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructores.

Para llevar a cabo un programa de capacitación, se deben considerar los siguientes aspectos:

Figura 7

ASPECTOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION



Fuente: Elaboración propia basada en Bohlander y Snell (2008).

De acuerdo con el artículo 27 del Código De Salud, el Ministerio de Salud participará de manera conjunta con las universidades y las instituciones formadoras de recursos humanos en salud en la formulación de programas de capacitación y gestión de recursos humanos. En salud sobre la base de los modelos de atención que se establezcan y el perfil epidemiológico de la población.

Según Werther y Davis (2014) determinan que el contenido del programa debe ser lógicamente engarzado a la evaluación de necesidades y objetivos de aprendizajes, puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independiente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes, si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no la beneficiara. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés para ellos, su nivel de aprendizaje distara mucho tiempo óptimo.

Para ejecutar un programa de capacitación efectivo es necesario realizar como primer paso un diagnóstico eficiente de necesidades de capacitación, éstas se determinan mediante tres niveles, el análisis organizacional, en la cual la información básica son los objetivos de la organización y filosofía de la capacitación, también el análisis de tareas incluyendo un análisis de habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos Análisis organizacional: desde una perspectiva organizacional general, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos Análisis de tareas: el siguiente nivel de análisis se centra en las tareas requeridas por el puesto para lograr los propósitos de la institución.

Este programa está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible y a las disponibilidades de la institución.

1.2.8 Evaluación del Desempeño

Para Rodríguez (2007), evaluar el desempeño de un puesto de trabajo consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante la ejecuta en un periodo determinado de tiempo. La introducción de herramientas sistemáticas de evaluación de desempeño es relativamente reciente. Su universalización se produce en la década de las evaluaciones del desempeño comenzaron su andadura como herramientas de políticas retributiva para irse transformando paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional.

Existen en la actualidad muchos métodos de evaluación, siendo el más conocido y probablemente el más utilizado, el método de Evaluación de desempeño basada en objetivos.

Según Chiavenato (2011), determina que la evaluación del desempeño es un medio que permite detectar problemas de supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización del puesto que ocupa, así como discordias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación etcétera.

La evaluación del desempeño se utiliza para informar al trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral, de tal manera que pueda planear su mejoramiento. Esta función sirve también para identificar las necesidades cualitativas de personal y tomar las medidas conducentes, por parte de la empresa, para entrenar su fuerza laboral. La evaluación del desempeño suministra bases sólidas para la toma de decisiones en lo concerniente a promociones, traslados y retiros.

Ampliando la opinión de Rodríguez, Chiavenato; la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de un potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.

Periodo de evaluación del desempeño

De acuerdo con Molina (2011), señala que la evaluación del desempeño se prepara generalmente en intervalos específicos ya que la retroalimentación del desempeño una vez al año no es suficiente. El departamento de recursos humanos debe condicionar a los gerentes a entender que la gestión del desempeño es un proceso continuo que forma parte de su trabajo diario. Aunque no hay nada mágico en cuanto al periodo de revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizacionales éstas se realizan anual o semestralmente.

La mayoría de los colaboradores procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Según Werther y Davis (2014), la evaluación del desempeño laboral, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador. La mayor parte de los colaboradores, procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros colaboradores, ya que las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes.

Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de recursos humanos puede identificar a los colaboradores que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de recursos humanos dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el colaborador.

Por lo general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para colaboradores de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de recursos humanos puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

El departamento de recursos humanos el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

- **Importancia de la evaluación del desempeño**

Conforme Puchol (2007) manifiesta la importancia de esta evaluación es un factor relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado de cada trabajador aporta a la empresa, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada empleado experimenta en sus áreas de trabajo.

El sistema de evaluación de desempeño puede iniciarse con un comentario del empleado que quiere saber si ha logrado alcanzar los objetivos que se fijaron.

En cuanto al método de evaluación del desempeño basado en objetivos, la fase fundamental y el momento central del proceso lo constituye la entrevista de evaluación en la que el ocupante de puesto y su superior dialogan sobre el grado de cumplimiento por el primero de los objetivos establecidos en la sesión de la evaluación del desempeño anterior y establecen objetivos para el periodo siguiente. La preparación de la entrevista y la documentación y seguimiento de la misma darán lugar en una fase anterior y otra posterior a la entrevista respectivamente.

Métodos de la evaluación del desempeño

Aamodt, (2010), señala que los gerentes pueden elegir el tipo métodos para evaluar el desempeño, dentro de los más utilizados se encuentran:

- **Evaluación de 360 grados:** Método de evaluación que utiliza la retroalimentación proporcionada por el círculo completo de personas con quienes interactúa la gente.
- **Escalas de Gráficas:** Uno de los métodos de evaluación del desempeño más populares son las escalas de calificación gráfica. Este método enumera una serie de factores de desempeño, como la cantidad y la calidad del trabajo, el conocimiento del trabajo, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y

la iniciativa. Entonces, el evaluador recorre la lista y califica al empleado en cada factor usando una escala ascendente, que por lo general especifica cinco puntos. Por ejemplo, un actor como el conocimiento del trabajo podría recibir una calificación de 1 (“Poco informado sobre las obligaciones de trabajo”) a 5 (“tiene dominio completo de todas las etapas del trabajo”).

- **Investigación de campo:** Mediante este método la evaluación del desempeño la efectúa el superior (jefe) con asesoría de un especialista (asistente). El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. Aunque la evaluación sea responsabilidad de cada jefe hay una relación con el departamento de recursos humanos quien realiza esta evaluación.

De acuerdo con lo anterior, tanto Aamodt (2010), como Puchol (2007) señalan la importancia de la evaluación del desempeño, por las razones descritas es necesario que toda organización cuente con un sistema de evaluación donde cada supervisor revise el avance y dificultades que cada empleado manifiesta en sus áreas de trabajo, en cuanto a los métodos de evaluación los directivos eligen el tipo de método que ellos consideren más eficiente para poder evaluar a sus colaboradores.

II. Planteamiento del problema

Un diagnóstico de necesidades de capacitación sirve como una guía para la elaboración y desarrollo de planes y programas para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes del personal. Además, contribuye a determinar en qué y cuándo capacitar. Sin una detección adecuada, los recursos administrativos como teóricos no se aprovechan de una manera eficaz. En la cabecera departamental de Jutiapa desde el año 1976 funciona la Dirección Departamental del Área de Salud la cual planifica, programa, dirige, monitorea y evalúa las acciones de los distritos municipales de salud, así como los establecimientos que integran la red de servicios. Cuenta con 18 programas de prevención de enfermedades y actualmente laboran 72 empleados que están distribuidos en diferentes áreas.

Mediante la investigación se determinó que existe un déficit en el servicio que se presta a los usuarios que acuden a la institución, así mismo los encargados de área manifiestan que los colaboradores no reciben capacitaciones según las necesidades a cada puesto de trabajo ya que han expresado su inquietud y no ha sido tomada en cuenta, lo que ha generado problema de interés en los jefes como en los colaboradores y a la vez un ambiente de estrés, porque se trabaja conforme a los conocimientos de cada uno, debido a la falta de preparación por parte de la organización. Además se identificó la ausencia de un plan de capacitación enfocado a mejorar el rendimiento de los colaboradores.

Todo lo anterior puede ser provocado por la falta de un plan formal orientado a mejorar el desempeño de los colaboradores y que incluya las necesidades de relativas de capacitación a cada puesto de trabajo.

De continuar con esta situación el nivel de productividad disminuirá en los encargados de área pues continuaran organizando a su personal conforme al conocimiento que poseen. Lo que puede causar desmotivación, disminución del desempeño laboral de los empleados en funciones administrativas como operativas al no sentirse comprometidos con su trabajo y repercutiendo en una atención incomoda al usuario.

Dadas las situaciones anteriores, es necesario realizar el presente estudio para identificar cuáles son los puntos claves donde se necesita reforzar y así poder plantear un plan de capacitación que complemente el conocimiento de los colaboradores; permitiendo obtener progreso en las relaciones interpersonales y fortalecer las competencias para el desempeño del personal.

Por la importancia de la problemática antes descrita, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los resultados del Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la Dirección Departamental del Área de Salud de Jutiapa?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Identificar los resultados del Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la Dirección Departamental del Área de Salud de Jutiapa.

2.1.2 Objetivos específicos

1. Analizar la asignación de tareas de los colaboradores correspondiente a cada puesto de trabajo.
2. Identificar como la institución toma en cuenta las habilidades, conocimientos que deben poseer los colaboradores.
3. Determinar qué tipo de competencias laborales adquieren los colaboradores según el puesto que desempeñan.
4. Identificar los programas de capacitación con los que cuenta la institución para mejorar la productividad de los colaboradores.
5. Determinar las herramientas de evaluación de desempeño que utiliza la Dirección departamental del Área de Salud para medir las funciones de sus colaboradores.

2.2 Indicadores

- Análisis de tareas
- Análisis organizacional
- Competencias laborales
- Capacitación y Desarrollo
- Evaluación del desempeño.

2.3 Elemento de estudio

Diagnóstico de necesidades de capacitación

a. Definición Conceptual

Pinto (2008), describe el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) como la parte elemental del proceso de capacitación, este nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.

b. Definición Operacional

Es una herramienta que sirve para identificar las debilidades en relación a los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores de los colaboradores de una empresa, analizando si son competentes para desempeñar un puesto laboral determinado.

2.4 Alcance y Limitaciones

2.4.1 Alcances

El trabajo de investigación se realizó en la Dirección de Área de Salud del departamento de Jutiapa, con el fin de identificar las necesidades de capacitación del personal que actualmente labora en dicha institución.

2.4.2 Limitaciones.

Las limitaciones que se presentaron durante la investigación fueron; la falta de tiempo del gerente administrativo y de los colaboradores para brindar la información necesaria, ya que se encontraban en sus horas laborales.

Respecto a la unidad de análisis que se pretendía aplicar al Manual de Perfil de Puestos de trabajo no se tuvo acceso por razones de confidencialidad por lo tanto no se pudo aplicar la guía de observación.

2.5 Aporte

Permitirá a las instituciones gubernamentales centrar su atención en identificar aquellas necesidades que se tengan, respecto que permitan diseñar sus modelos de capacitación considerando a los colaboradores como motor central.

A través del diagnóstico se identificaron las necesidades de capacitación acordes a la institución para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de la Dirección Departamental del Área de Salud del departamento de Jutiapa presentando la respectiva propuesta con el propósito de enriquecer las áreas que necesitan refuerzos obteniendo mejoras en los conocimientos, actitudes y valores del personal de la institución.

Además servirá de apoyo a estudiantes y profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar que quieran obtener información sobre el presente informe de investigación y a todas las empresas e instituciones en general que les sirva de ayuda.

III. Método

3.1 Sujetos

Para poder alcanzar los objetivos del estudio se tomó en cuenta el personal que actualmente labora en la Dirección Departamental del Área de salud de Jutiapa, incluyendo puestos administrativos y operativos.

3.2 Población o muestra

La población para la investigación de campo serán los 72 colaboradores de la Dirección del Área de salud de Jutiapa, por lo que la población es reducida no se realizará una muestra, considerando a toda la población para obtener mejores resultados en la información.

3.3 Instrumentos

Para llevar a cabo esta investigación se implementó dos tipos de instrumentos:

- Entrevista estructurada No. 1 dirigida al Personal administrativo y a todos los encargados de departamento, lo cual se elaboraron 39 preguntas de respuestas múltiples y una abierta.
- Cuestionario estructurado No. 2 dirigido a todos los colaboradores en general, para ello se elaboraron 34 preguntas de respuesta múltiple.

3.4 Procedimiento

- Elaboración de anteproyecto de investigación (Planteamiento del Problema, Marco Referencial y Teórico, Método así, los instrumentos de investigación) derivado de una lluvia de ideas, seleccionando el presente tema que fue objeto de investigación, para posterior aprobación por parte de la facultad para llevarlo a cabo.
- Solicitud de autorización dirigida al Director de la institución objeto de estudio en donde se justificó el tema a tratar en esta investigación solicitando colaboración de todo el personal para recopilar información necesaria.

- Previo a la realización del trabajo de campo fue necesario aplicar una prueba piloto con cada uno de los instrumentos elaborados la que permitió mejorarlos.
- Desarrollo del trabajo de campo y aplicación de los instrumentos para posteriormente realizar la tabulación de datos recabados para posterior presentación y análisis.
- Discusión de resultados en confrontación con la información contenida dentro del marco teórico.
- Elaboración de las respectivas conclusiones y recomendaciones.
- Definición de la respectiva propuesta de solución.
- Entrega del informe final a la Facultad.

3.5 Diseño y metodología

La presente investigación fue de tipo “descriptivo”, la cual según Hernández, Fernández y Balptista (2014), la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.

Los resultados se presentan por medio de cédulas comparativas entre los dos instrumentos que fueron aplicados a los sujetos de estudio, las que permitieron confrontar la información recabada en ambos sujetos.

IV. Presentación de Resultados

4.1 Información General: Características de los encuestados

Departamento	Género		Nivel Académico		Forma de contratación		Tiempo de laborar en la institución		Total
	M	F	Diversificado	Universitario	Presupuestado	Contrato	1 a 10 años	11 a 20 años	
Gerencia Administrativa	2	1		3	3			3	3
Financiero	11	4	9	6	8	7	10	5	15
Bodega de medicamentos	2	1	3		2	1	2	1	3
Compras	3		1	2	1	2	3		3
Inventario	1	2		3	3		2	1	3
Mantenimiento	4	2	6		3	3	4	2	6
Transporte	5		4	1	3	2	3	2	5
Recursos Humanos	2	1		3	2	1	3		3
Contratos		3	2	1	1	2	3		3
Planificación	3		3			3	3		3
Epidemiología	5	1	5	1	4	2	2	4	6
Coordinación de Medicamentos		2	1	1		2	2		2
Enfermería		3	3		3		3		3
Recepcionista		1	1		1		1		1
Extensión de Cobertura	2		2		2		2		2
Estadística		2	1	1		2	2		2
Coordinación de primer nivel de atención		2		2	2		1	1	2
Coordinador (Técnico Salud Rural)	1			1	1			1	1
Nutrición		3	1	2	2	1	2	1	3
Informática	3			3	1	2	2	1	3
TOTAL	42	30	42	30	43	29	46	26	72

Fuente: elaboración propia, Abril 2017.

4.2 Resultado obtenido de los instrumentos aplicados a:

- Entrevista estructurada dirigida a Director General, Gerente Administrativo y Encargados de cada área

4.2.1 Indicador: Análisis de tareas

Cédula No. 1

Preguntas	Respuestas
1. ¿Considera que las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo?	Los once encuestados afirmaron que corresponden las funciones asignadas con su puesto de trabajo porque se respeta el manual de organización y funciones.
2. ¿Cuándo ingresan nuevos colaboradores a la institución les dan inducción (instruir al trabajador) en sus tareas y funciones?	Ocho respondieron que les dan inducción a los nuevos colaboradores para puedan desempeñar bien las funciones, tres señalan que no lo hacen.
3. Al momento de elegir a un nuevo colaborador del departamento que usted dirige, ¿Considera las habilidades, conocimientos y actitudes del candidato?	De acuerdo con la interrogante anterior diez mencionan que si consideran las habilidades, conocimientos y actitudes al momento de elegir a un nuevo colaborador para poder cumplir con los objetivos que establece el perfil de puestos, uno contesta que no se toman en cuenta.
4. ¿Qué tipo de conocimientos considera que actualmente no poseen los colaboradores y son esenciales en su área de trabajo? <ul style="list-style-type: none">• Objetivo• Subjetivo• Científico• Técnico	Cinco de los encuestados respondieron que el conocimiento que no poseen es objetivo, uno señala que es subjetivo, dos indican que es científico y tres contestaron que es técnico el conocimiento que es esencial para los colaboradores.

<p>5. ¿Qué tipo de habilidades considera que actualmente no adquieren los colaboradores y son fundamentales en su área de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanista • Conceptuales • Técnicas 	<p>De acuerdo con la interrogante anterior, cinco manifiestan que es humanista la habilidad que no adquieren los colaboradores y es fundamental en su área de trabajo, dos mencionan es conceptual y cuatro respondieron que son técnicas.</p>
<p>6. ¿Cuáles de las siguientes actitudes considera que no poseen los colaboradores y son primordiales en el área de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cognitiva • Afectiva 	<p>Tres respondieron que la actitud que deben de poseer los colaboradores es cognitiva y 8 manifestaron que es afectiva.</p>
<p>7. ¿Considera el cargo que actualmente desempeña le permite demostrar sus competencias profesionales y personales?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Frecuentemente • Pocas veces • Nunca 	<p>Entre las opciones, siete exponen que siempre muestran sus competencias profesionales y personales en su puesto de trabajo, dos contestaron que frecuentemente las muestran, uno que son pocas veces y uno que nunca exponen sus competencias.</p>

4.2.2 Indicador: Análisis Organizacional

Cédula No. 2

Preguntas	Respuestas
8. ¿Cómo institución le dan importancia a las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores?	De acuerdo a los resultados solo cinco de los encuestados manifestaron que le dan importancia a las necesidades de capacitación y seis respondieron que no le dan importancia porque son una pérdida de tiempo.
9. ¿Cómo institución quien toma la pauta y decisión para que los colaboradores reciban capacitación necesaria para fomentar la productividad? <ul style="list-style-type: none">• Gerente Administrativo• Personal en general• Recursos Humanos	Entre las opciones, siete señalan que el Gerente Administrativo es quien toma la pauta y decisión para que los colaboradores reciban capacitación, cuatro exponen que es Recursos humanos quien se encarga de tomar la decisión.
10. ¿Para que exista un desempeño laboral eficiente considera necesario que los colaboradores posean y pongan en práctica los conocimientos, destrezas y habilidades?	Afirman los once encuestados que es necesario que los colaboradores posean conocimientos, destrezas y habilidades para que exista un buen desempeño laboral.
11. ¿De qué forma la institución mide el nivel de conocimientos que tienen los colaboradores con su trabajo? <ul style="list-style-type: none">• Evaluación• Observación	Entre las opciones, nueve de los encuestados indican que a través de una evaluación se mide el nivel de conocimientos que tienen los colaboradores con su trabajo, dos contestaron que es por medio de observación como se determina el nivel de conocimiento.

<p>12. ¿Cómo encargado de departamento mide el nivel de competencias de los colaboradores?</p>	<p>Ocho de los encargados de departamento señalan si se mide el nivel de competencias de los colaboradores y solo 3 mencionan que no se determina.</p>
<p>13. ¿Las habilidades que poseen los colaboradores según el puesto de trabajo son tomados en cuenta para capacitar?</p>	<p>Ocho afirman que las habilidades si son tomadas en cuenta para capacitar, solo tres mencionan nunca se han tomado en cuenta.</p>

4.2.3 Indicador: Competencias laborales

Cédula No. 3

Preguntas	Respuestas
14. ¿Cómo Gerente, considera que el personal tiene conocimientos adecuados para desempeñar	La totalidad considera que el personal tiene conocimientos aceptables para desempeñar sus funciones.
15. ¿Cómo determina las competencias en relación a cada puesto de trabajo de los colaboradores? <ul style="list-style-type: none"> • Manual de descripción • Perfil de puestos 	Los once señalan que a través de un perfil de puestos determinan las competencias de los colaboradores en relación a su puesto de trabajo.
G. 16. ¿Qué tipo de competencias laborales poseen los colaboradores a su cargo? <ul style="list-style-type: none"> • Básicas • Genéricas • Especificas 	De acuerdo a qué tipo de competencias poseen los colaboradores los once afirman que son específicas porque se necesita un conocimiento puntual en ciertas áreas.
17. ¿Qué habilidades trasmite al personal a su cargo? (puede responder más de una opción) <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo • Trabajo en equipo • Interés por aprendizaje • Compromiso y dedicación a la organización • Orientación en el servicio al cambio • Capacidad de responsabilidades • Iniciativa 	Entre las opciones, nueve de los encuestados exponen que la comunicación es una habilidad que se trasmite al personal, once encuestados señalan el trabajo en equipo, uno indica el interés por aprendizaje, ocho encuestados contestaron que el compromiso y dedicación a la organización es una habilidad, cinco encuestados mencionan la capacidad de responsabilidades y seis encuestados determinan la iniciativa como parte de las habilidades que son transmitidas.

<p>18. ¿Tiene facilidad para tomar una decisión en equipo con sus subalternos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • A veces • Nunca 	<p>De acuerdo a los resultados nueve afirman que siempre cuentan con la facilidad de tomar una decisión en equipo y solo dos mencionan que a veces.</p>
<p>19.¿Cómo gerente considera que es un beneficio para la organización trabajar por competencias laborales?</p>	<p>Diez respondieron que consideran que es un beneficio para la organización trabajar por competencias laborales, uno señala que no es beneficio laborar por competencias laborales.</p>
<p>20. Las competencias laborales pueden adquirirse por medio de varias fuentes; ¿Cómo gerente administrativo cual considera que es la correcta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Experiencia adquirida en el trabajo • Observación • Ensayo 	<p>Respecto a las opciones, nueve de los encuestados consideran que la capacitación es la fuente correcta en donde se adquieren las competencias laborales.</p>

4.2.4 Indicador: Capacitación y desarrollo

Cédula No. 4

Preguntas	Respuestas
21. ¿La institución cuenta con un programa formal de capacitación para los colaboradores de acuerdo a las necesidades que se tenga?	Diez de los encuestados indican que la institución no cuenta con un programa formal de capacitación y solo uno considera que el programa de capacitación si es formal.
22. ¿Se han realizado diagnósticos para determinar las necesidades de capacitación dentro del área que dirige?	Respecto a si se han realizado diagnósticos para determinar las necesidades de capacitación dentro del área que se dirige ocho contestaron que no y tres afirman que si se han llevado a cabo este tipo de diagnóstico.
23. ¿Qué beneficios considera que puede traer una capacitación a la institución? <ul style="list-style-type: none">• Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas• Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles• Eleva la motivación de la fuerza de trabajo• Ayuda en la participación de guías para el trabajo.	Entre los beneficios, nueve manifiestan que conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas, cuatro mencionan que mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, tres respondieron que ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
24. ¿Ha participado en capacitación alguna vez sus empleados?	De acuerdo con la interrogante anterior, diez afirman que los empleados han participado en capacitación, solamente uno menciona no hacerlo.
25. ¿Cómo considera usted la capacitación para el personal? <ul style="list-style-type: none">• Gasto• Inversión	La totalidad afirma que la capacitación es una inversión para el personal.

<p>26. ¿Cree que la capacitación mejora el desempeño de los empleados?</p>	<p>Los once respondieron que la capacitación si mejoraría el desempeño de los empleados porque para tener un puesto se debe de comenzar con una capacitación que pueda enriquecer los conocimientos de cada uno.</p>
<p>27. ¿De las capacitaciones que se han impartido, alguna ha sido en relación al puesto de trabajo de cada empleado?</p>	<p>Nueve mencionan que si han tenido relación las capacitaciones que han impartido con el puesto de trabajo de cada empleado, solamente dos indican que no.</p>
<p>28. ¿En qué áreas considera realizar capacitaciones constantemente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Administración • Recursos Humanos • Finanzas y contabilidad • Informática 	<p>Entre las opciones, cinco consideran que en administración se deben desarrollar constantemente capacitaciones, dos mencionan que en recursos humanos, dos señalan que en finanzas y contabilidad y uno manifiesta que en informática se necesita capacitación.</p>
<p>29. ¿Le gustaría que existiera un programa de capacitación dentro de la institución?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si le gustaría • No le gustaría 	<p>Señalan diez que les gustaría que existiera un programa de capacitación dentro de la institución, mientras que solo uno contesto que no le gustaría.</p>
<p>30. ¿Cuál ha sido el objetivo de las capacitaciones que ha impartido?</p>	<p>En relación a los resultados, cuatro respondieron que ha sido por actualización el objetivo de las capacitaciones, siete contestaron que por cambios en el programa se han impartido dichas capacitaciones.</p>

<p>31. ¿Cómo determinan las necesidades de capacitación en su unidad de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas detectados con la observación • Encuesta a los clientes • Información del buzón de sugerencias • Opiniones de los supervisores • Opiniones de los trabajadores del área 	<p>Respecto a cómo determinan las necesidades de capacitación en su unidad de trabajo, siete indican que por problemas detectados con la observación, uno menciona que por opiniones de los supervisores, tres manifiestan que por opiniones de los trabajadores del área.</p>
<p>32. ¿Qué tipo de capacitaciones reciben los empleados de la institución?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificada • Sistemática • De acuerdo a las necesidades • Ninguna de las anteriores 	<p>Dentro de las opciones, dos respondieron es planificada las capacitaciones que reciben los empleados, ocho exponen que es de acuerdo a las necesidades, uno contesto ninguna de las anteriores.</p>

4.2.5 Indicador: Evaluación del desempeño

Cédula No. 5

Preguntas	Respuestas
33. ¿Evalúan el desempeño de los colaboradores?	Los once encuestados indican que si evalúan el desempeño de los colaboradores.
34. ¿La evaluación del desempeño es un medio que permite detectar problemas de supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización del puesto que ocupa, por lo que considera importante realizarla?	En su totalidad señalan que se considera importante realizar la evaluación del desempeño siendo un medio que permite detectar problemas de supervisión personal y en la integración del puesto que se ocupa.
35. ¿Cuenta la organización con un sistema formal de evaluación, donde cada directivo revise el avance los logros y dificultades de cada colaborador?	Manifiestan siete que se cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño, solamente 4 indican que no hay un sistema formal.
36. ¿Cada cuánto realiza la evaluación del desempeño? <ul style="list-style-type: none"> • Cada año • Cada dos años • No se realiza 	De acuerdo a las opciones, los once afirman que cada año se realiza la evaluación del desempeño.
37. ¿Quién realiza la evaluación del desempeño? <ul style="list-style-type: none"> • Director General • Gerente Administrativo • Sección de Recursos Humanos • Otros 	De acuerdo a quien realiza la evaluación del desempeño, cinco señalan que es el gerente administrativo, seis manifiestan que la sección de recursos humanos es quien se encarga de llevarla a cabo.
38. ¿Qué herramientas utilizan para medir el desempeño de los colaboradores? <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de 360° 	En relación a los resultados, ocho mencionan que la herramienta que utilizan para medir el desempeño es

<ul style="list-style-type: none"> • Escala de graficas • Investigación de campo 	<p>evaluación de 360°, tres contestaron que es lo hacen por medio de una investigación de campo.</p>
<p>39. ¿Existe un buen sistema de evaluación del desempeño de las funciones de cada colaborador?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerable • Normal • Insuficiente 	<p>Entre las opciones que si existe un buen sistema de evaluación del desempeño de las funciones, tres respondieron que es considerable, ocho mencionan que es normal.</p>

4.3 Resultado obtenido de los instrumentos aplicados a:

- Cuestionario estructurado dirigido a todos los Colaboradores en general

4.3.1 Análisis de tareas

Cédula No. 1

Preguntas	Respuestas
1. ¿Al momento de ingresar a la institución recibió un plan o programa de inducción (instruir al trabajador en sus tareas o funciones)?	Diecinueve contestaron que si recibieron una instrucción de cómo realizar sus funciones al momento que ingresaron a la institución, cuarenta y dos mencionan que no recibieron instrucciones ni un tipo de inducción de cómo desempeñar sus tareas.
2. ¿Cuándo usted ingreso a la institución tenía conocimientos o experiencia con el puesto que le asignaron?	Diecinueve respondieron que si tenían conocimientos con el puesto que les asignaron, cuarenta y dos señalan que no tenían experiencia.
3. ¿Le han indicado la forma de cómo realizar cada tarea que tiene a su cargo? <ul style="list-style-type: none">• Siempre• Frecuentemente• Pocas veces• Nunca	Diecinueve de los encuestados manifiestan que siempre les indican como realizar las tareas que tienen a su cargo, diecisiete mencionan que frecuentemente y veinticinco señalan que pocas veces les monitorean como llevar a cabo las tareas.
4. ¿Considera que el puesto que desempeña actualmente le permite demostrar sus competencias profesionales y personales?	Dieciocho manifiestan que siempre les permite demostrar sus competencias presionales y personales en su puesto que

<ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Frecuentemente • Pocas veces • Nunca 	<p>desempeñan, ocho contestaron que frecuentemente, Treinta y cuatro señalan que pocas veces y uno indica que nunca puede demostrar sus competencias en su puesto de trabajo.</p>
<p>5. ¿Considera que las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo?</p>	<p>La totalidad contestaron que si corresponden a su puesto de trabajo las funciones que desempeñan porque van acorde a su profesión.</p>
<p>6. ¿Cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las actividades que tiene a su cargo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Frecuentemente • Pocas Veces 	<p>Cuarenta y seis mencionan que siempre cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las actividades que tienen a su cargo, catorce señalan que es frecuentemente y uno que pocas veces tiene los conocimientos necesarios para poder desenvolverse en su área de trabajo.</p>
<p>7. ¿Participa constantemente en las decisiones que afectan a su lugar de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Frecuentemente • Pocas veces • Nunca 	<p>Entre las opciones, catorce respondieron que siempre participan en las decisiones que afectan a su lugar de trabajo, dieciséis que frecuentemente lo hacen, veintiséis mencionan que poca veces participan y cinco que nunca intervienen en las decisiones.</p>

4.3.2 Análisis Organizacional

Cédula No. 2

Preguntas	Respuestas
8. ¿Considera que la institución toma en cuenta las necesidades de capacitación que tienen ustedes como colaboradores?	Once consideran que la institución si toma en cuenta las necesidades de capacitación, cincuenta afirman que no se toma en cuenta porque en varias ocasiones han manifestado sus inquietudes a que sean capacitados ya que les ayudaría a enriquecer sus conocimientos.
9. ¿Para realizar sus actividades laborales cree que necesita capacitación?	Afirman cincuenta y siete encuestados que si necesitan capacitación en sus actividades porque en el sector público todo es diferente y también para poder trabajar eficientemente encuestados y cuatro respondieron que no es necesario.
10. ¿Considera que la institución toma en cuenta capacitar las competencias que posee cada colaborador?	Diez mencionan que la institución considera tomar en cuenta capacitar las competencias de cada colaborador y cincuenta y uno indican que no es tomada en cuenta.
11. ¿De qué forma la institución mide el nivel de conocimientos que tienen ustedes como colaboradores con su trabajo? <ul data-bbox="247 1109 468 1190" style="list-style-type: none">• Evaluación• Observación	Entre las opciones, veinticinco respondieron que es a través de una evaluación que se mide el nivel de conocimientos que tienen todos los colaboradores con su trabajo, treinta y tres indican que es por medio de observación y tres manifiestan que no se mide el conocimiento.
12. ¿Los conocimientos adquiridos los aplica a su puesto de trabajo?	Cincuenta y siete de los colaboradores señalan que los conocimientos adquiridos si se aplican a su puesto de trabajo

	para mejorar el desempeño del trabajo y cuatro contestaron que no es necesario aplicarlos.
13 ¿Se tiene una buena coordinación con otros departamentos que intervienen en sus labores?	Cincuenta y tres afirman que si se tiene una buena coordinación con los demás departamentos porque es un trabajo integral ya que todos dependen en sí, ocho niegan no tener una buena relación.
14. ¿Se siente identificado con su trabajo e institución?	La totalidad indica sentirse identificados con su trabajo porque las funciones que desempeñan ayuda a poner en práctica los conocimientos que poseen.

4.3.3 Indicador: Competencias laborales

Cédula No. 3

Preguntas	Respuestas
<p>15 ¿Tiene la capacidad de tomar decisiones con su encargado respecto a algún proceso relacionado al cargo que desempeña?</p>	<p>Doce de los encuestados señalan que es considerable la capacidad que se tiene para tomar decisiones con su encargado en algún proceso relacionado al cargo, cuarenta y cinco manifiestan que es normal y cuatro indican que es insuficiente.</p>
<p>16. ¿Qué tipo de competencias posee como colaborador?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Básicas • Genéricas • Específicas 	<p>De acuerdo a qué tipo de competencias posee cada colaborador treinta y ocho contestaron que son básicas porque van acorde al puesto que desempeñan, siete indican que son genéricas y dieciséis específicas porque las funciones que realizan se requieren diversos conocimientos de alto rango.</p>
<p>17. Que habilidades desarrolla en su puesto de trabajo? (puede responder más de una opción)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo • Trabajo en equipo • Interés por aprendizaje • Compromiso y dedicación a la organización • Orientación en el servicio al cambio • Capacidad de responsabilidades • Iniciativa 	<p>Entre las opciones, cincuenta de los encuestados exponen que la comunicación es una habilidad que se desarrolla en el puesto de trabajo, diecinueve señalan el liderazgo, veinticuatro contestaron que interés por el aprendizaje es una habilidad que se adquiere, trece mencionan el compromiso y dedicación a la organización, diez indican la capacidad de responsabilidades y diecinueve determinan la iniciativa como una de la habilidad más fomentada en los puestos.</p>

<p>18. ¿Ha recibido alguna capacitación en donde sea fomentado el trabajo en equipo?</p>	<p>De acuerdo a los resultados treinta y siete afirman que no han recibido una capacitación en donde sea fomentado el trabajo en equipo, veinticuatro indican que de alguna manera si han recibido capacitación.</p>
<p>19. En el enfoque de las competencias laborales permite a los colaboradores tener una mayor participación en las operaciones de la institución; ¿Considera que es un beneficio trabajar por competencias laborales?</p>	<p>Cuarenta y ocho consideran que es un beneficio para la organización trabajar por competencias laborales, trece señalan que no tiene ningún beneficio laborar por competencias laborales.</p>
<p>20. ¿Qué actitudes son necesarias para el trabajo que desarrolla?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación adecuada con todos los colaboradores • Independencia en el accionar laboral • Enfrentamiento positivo en diversas circunstancias • Colaboración 	<p>Respecto a las opciones, cuarenta y nueve manifiestan la comunicación adecuada con todos los colaboradores como una de las actitudes más necesarias para trabajo que desarrollan, tres indican que es la dependencia en el accionar laboral, cinco contestaron que el enfrentamiento positivo en diversas circunstancias es necesario y dieciséis exponen la colaboración como una actitud indispensable.</p>

4.3.4 Indicador: Capacitación y desarrollo

Cédula No. 4

Respuestas	Respuestas
<p>21. ¿Considera importante la capacitación constante en el puesto que desempeña?</p>	<p>Cincuenta y ocho de los encuestados indican que es importante la capacitación constante en el puesto que desempeñan porque; refuerzan el conocimiento y se tiene que estar en constante actualización, tres señalan que no es importante estar en constante capacitación porque es una pérdida de tiempo.</p>
<p>22. ¿Indique cuándo fue la última vez que recibió capacitación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 06 meses • 1 año • 02 años • Más • Nunca 	<p>Respecto a cuándo fue la última que recibieron capacitación nueve contestaron que fue hace 6 meses, doce indican que hace un año, dieciséis señalan que la última vez fue hace dos años, doce respondieron que es más tiempo que no reciben capacitación y los otros doce mencionan que nunca han recibido una capacitación.</p>
<p>23. ¿Qué beneficios considera al impartir una capacitación dentro de la institución?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas • Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles • Eleva la motivación de la fuerza de trabajo • Mejora la relación jefes – subordinados • Ayuda en la participación de guías para el trabajo • Incrementa la productividad y la calidad de trabajo. 	<p>Entre los beneficios, dieciocho manifiestan que conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas, cuarenta mencionan que mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, veintisiete respondieron que eleva la motivación de la fuerza de trabajo, veinte indican que ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, doce señalan que ayuda en la preparación de guías para el trabajo y</p>

	diecinueve contestaron que incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
24. ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la institución?	De acuerdo con la interrogante anterior, veintinueve indican que si han recibido algún tipo de curso de capacitación, cuarenta y uno afirman no haber recibido.
25. ¿Cómo parte del personal como considera la capacitación? <ul style="list-style-type: none"> • Gasto • Inversión 	La totalidad de colaboradores afirma que la capacitación es una inversión.
26. ¿Cree que la capacitación mejoraría su desempeño?	Los sesenta y uno respondieron que la capacitación si mejoraría su desempeño porque tienen que estar en constante actualización a los cambios de temas de salud.
27. ¿De las capacitaciones que ha recibido, alguna ha sido en relación al puesto que desempeña?	Treinta y tres mencionan que si han tenido relación las capacitaciones que han recibido con el puesto que desempeñan, veintiocho indican que no.
28. ¿En qué áreas considerar recibir capacitaciones constantemente? <ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Administración • Recursos Humanos • Finanzas y contabilidad • Informática 	Entre las opciones, doce consideran que en dirección general se deben desarrollar constantemente capacitaciones, veintitrés mencionan que en administración, catorce indican que en recursos humanos, quince señalan a finanzas y contabilidad y siete manifiestan que en informática se necesita capacitación.

<p>29. ¿Le gustaría que existiera un programa de capacitación dentro de la institución y poder participar en el mismo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si le gustaría • No le gustaría • Si participaría • No participaría 	<p>Señalan cuarenta que si les gustaría que existiera un programa de capacitación dentro de la institución, treinta y uno manifiestan que si participarían en el mismo.</p>
---	---

4.3.5 Indicador: Evaluación del desempeño

Cédula No. 5

Preguntas	Respuestas
<p>30. ¿Evalúan el desempeño laboral?</p>	<p>Cincuenta y ocho de los encuestados indican que si evalúan el desempeño laboral, solamente tres a firma que no lo hacen.</p>
<p>31. ¿La evaluación del desempeño es un medio que permite detectar problemas de supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización del puesto que ocupa, por lo que considera importante que lo evalúen?</p>	<p>En su totalidad señalan que si se considera importante que evalúen el desempeño porque es un medio que permite detectar problemas de supervisión personal y en la integración del puesto que se ocupa.</p>
<p>32. ¿Con que frecuencia, evalúan el nivel de desempeño en su puesto de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada caño • Cada dos años • No se realiza 	<p>De acuerdo a las opciones, cincuenta y ocho afirman que cada año evalúan el desempeño en su puesto de trabajo, solamente tres mencionan que no se realiza esta evaluación.</p>

<p>33. ¿Quién realiza la evaluación del desempeño?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director General • Gerente Administrativo • Sección de Recursos Humanos • Otros (Jefe inmediato) 	<p>De acuerdo a quien realiza la evaluación del desempeño, trece señalan que es el gerente administrativo, treinta y cuatro manifiestan que la sección de recursos humanos es quien se carga de llevarla a cabo, once indican que el jefe inmediato es el encargado de hacerla.</p>
<p>34. ¿Existe un buen sistema de evaluación del desempeño de sus funciones laborales?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerable • Normal • Insuficiente 	<p>Entre las opciones que existe un buen sistema de evaluación del desempeño de las funciones, catorce de los encuestados mencionan que es normal, treinta y siete señalan que es insuficiente.</p>

V. Análisis e Interpretación de Resultados

A continuación se presenta el análisis e interpretación de resultados que obtuvieron en el Diagnóstico de Necesidades de capacitación de la Dirección Departamental del Área de Salud de Jutiapa, para lo cual es necesario efectuar una confrontación con el marco teórico para el logro de una mejor comprensión de la investigación realizada.

De acuerdo a Bohlander y Snell (2008), el análisis de tareas, implica revisar la descripción y las especificaciones de los puestos para identificar las actividades desempeñadas en un puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para realizarlas. El primer paso en el análisis de las tareas es hacer un listado de todas las actividades o deberes incluidos en el puesto. El segundo paso es hacer una lista del procedimiento que debe dar el colaborador para completar cada tarea. Una vez que se entendió el puesto por completo se puede definir el tipo de desempeño requerido y las habilidades y el conocimiento necesarios para el mismo.

Según los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados, cuarenta y dos de los colaboradores de la Dirección Departamental del Área de Salud señalaron que cuando ingresaron a la institución no disponían de experiencia ni de conocimientos con el puesto de trabajo asignado, mientras que el Director General y los Gerentes Administrativos mencionan que a los nuevos colaboradores se les imparte una inducción para que puedan desempeñar bien sus funciones. Asimismo expresan treinta y cuatro de los colaboradores encuestados que el puesto que desempeñan pocas veces les permite demostrar sus competencias profesionales.

De lo anterior se puede deducir que los gerentes, encargados de área y colaboradores no coinciden con sus respuestas, no cuentan con conocimientos necesarios para el puesto que desempeñan, debido a que no recibieron una inducción al momento que ingresaron a la institución. Los colaboradores exigen tareas donde puedan mostrar sus competencias profesionales, las que actualmente desempeñan no les permite hacerlo.

Por otra parte Chiavenato (2011), “manifiesta que análisis organizacional determina la importancia que se dará a la capacitación”. En este sentido, el análisis organizacional

debe verificar todos los factores (fuerza de trabajo, eficacia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización para así poder determinar la política global relativa a la capacitación.

Conforme a los resultados, seis de los Gerentes y cincuenta colaboradores encuestados indican que la institución no toma en cuenta las necesidades de capacitación que tiene todo el equipo de trabajo. También señalan que para realizar sus actividades laborales necesitan capacitarse. Asimismo los colaboradores en su totalidad muestran sentirse identificados con su trabajo.

De acuerdo al párrafo anterior es la falta de interés de la institución en no capacitar a los colaboradores, en varias ocasiones han manifestado sus inquietudes para ser capacitados acorde a sus necesidades; ya que les ayudaría a enriquecer sus conocimientos y poder alcanzar los objetivos de la institución. Sentirse identificados con su trabajo ha sido fruto de los conocimientos que cada uno posee.

Respecto a las competencias laborales, Segura (2009), presenta el modelo establecido en Guatemala de la clasificación de competencias ha tomado referencia el modelo de Inglaterra en el cual se toman únicamente 3 tipos de competencias, siendo estas: **Competencias básicas** estas se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole. **Competencias genéricas** o transversales se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad similares. **Competencias específicas** son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Según los datos obtenidos, treinta y ocho de los colaboradores indican que el tipo de competencias que poseen es: Básica porque el puesto que desempeñan pueden comunicarse ligeramente con los subordinados y se disuelven con principios y valores morales. Asimismo dichos colaboradores manifiestan que quisieran adquirir las competencias específicas pero por el ambiente en que se desenvuelven no les ha permitido hacerlo a pesar que llevan tiempo de laborar en la institución. Solo siete de los encuestados señalan que las competencias que adquieren son genéricas y dieciséis determinan que son específicas porque las funciones que realizan se requieren conocimientos de alto rango. Mientras que los Gerentes Administrativos afirman que todos adquieren competencias específicas.

Considerando los datos planteados no todos los colaboradores poseen el mismo tipo de competencia laboral, solo los Gerentes gozan de tener las mismas competencias debido a los puestos que desempeñan se necesitan conocimientos puntales, los tres tipos de competencias juegan un papel importante en la institución para constituir a la competencia integral del individuo y poder adquirir las primeras competencias (básicas) por medio de programas educativos y de capacitación, las (técnicas y específicas) además de ser las más mencionadas, son el centro del trabajo. Es por ello la importancia que todos los colaboradores desarrollen competencias.

En relación a la información proporcionada por Werther y Davis (2008) la capacitación es el desarrollo de habilidades técnicas operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxiliar a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado intermedio o incluso de nivel ejecutivo.

Aunque en ocasiones la diferencia entre **capacitación y desarrollo** profesional se entiende por **desarrollo** los programas dirigidos en especial a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro.

Según los resultados obtenidos de la investigación, ocho de los Gerentes encuestados expresan que no han realizado diagnóstico de necesidades de capacitación dentro de la institución sabiendo la importancia de hacerlo. También cincuenta y ocho de los colaboradores señalaron que recibir capacitaciones constantemente en relación al puesto que desempeñan mejoraría su rendimiento, los nueve encargados de área coinciden con la información ya que las capacitaciones impartidas solo han sido por cambios del programa de salud. Asimismo todos los gerentes y colaboradores encuestados afirman que les gustaría la existencia de un programa de capacitación dentro de la institución y poder participar en el mismo.

Por lo tanto los gerentes reconocen la importancia de llevar a cabo este diagnóstico de necesidades de capacitación, debido a que el personal no puede seguir trabajando conforme a los conocimientos que cada uno tiene porque no existe una retroalimentación. Los encargados de área y colaboradores en general exponen que teniendo un plan de capacitación los motivaría, valorarían el hecho que la institución este contribuyendo a su crecimiento personal y profesional, además este puede ser un buen medio de retención ya que tendrían colaboradores capacitados y se sentirían mejor identificados con su trabajo, desempeñando un puesto con más calidad.

Por ultimo; respecto con Chiavenato (2011), manifiesta que la evaluación del desempeño es un medio que permite detectar problemas de supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización del puesto que ocupa, así como discordias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación etcétera. Se usa para diagnosticar necesidades de capacitación, planeación de carreras y similares. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada empleado experimenta en sus áreas de trabajo. También Molina (2011) señala que la evaluación del desempeño se prepara generalmente en intervalos de seis meses ya que la retroalimentación del desempeño una vez al año no es suficiente. El departamento de recursos humanos debe condicionar a los gerentes a entender que la gestión del desempeño es un proceso continuo que forma parte de su trabajo diario. Aunque no hay

nada mágico en cuanto al periodo de revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizacionales éstas se realizan anual o semestralmente.

En relación a los resultados de la evaluación del desempeño, todos los gerentes y encargados de cada área indican que consideran importante realizar la evaluación del desempeño porque permite detectar los problemas que integra cada colaborador en el puesto que ocupa. Ocho encargados de área y treinta y siete de los colaboradores en general señalan que el sistema de evaluación del desempeño con el que cuenta la institución es insuficiente. Asimismo Gerentes Administrativos y colaboradores en su totalidad determinan que cada año se evalúa el desempeño en el puesto de trabajo, también establecen que es recursos humanos quien realiza la evaluación.

Considerando los datos planteados, muestra que la institución no cuenta con un sistema formal de evaluación por lo que es necesario, ya que cada supervisor y directivo revisa el avance, logros y dificultades que cada empleado experimenta en sus áreas de trabajo. Como lo señala Molina (2011), que el periodo adecuado para llevar a cabo esta evaluación es semestralmente porque la mayoría de los colaboradores procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, el departamento de recursos humanos es el encargado de coordinar con los encargados para gestionar esta evaluación.

VI. Conclusiones

1. Los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación aplicado a la Dirección Departamental del Área de Salud de Jutiapa permitieron identificar diversas necesidades respecto a temas de interés en los cuales debe capacitarse; tales como:
 - Para el personal administrativo: Liderazgo y Productividad.
 - Para el personal de Jefatura: Clima laboral (aspectos específicos sobre comunicación asertiva y gestión administrativa), Identidad organizacional (misión y visión institucional).
 - Para el personal operativo: Sistemas de Software (GUATECOMPRAS, SIAF (SIGES), SICOIN).
2. La asignación de tareas en la Dirección Departamental de Área de Salud de Jutiapa corresponden al puesto de trabajo de cada colaborador, aunque en ocasiones hay falta de conocimiento en las atribuciones de los puestos de trabajo, los que se van ampliando conforme a la experiencia.
3. En la institución no se toma en cuenta las habilidades, conocimientos y competencias que poseen los colaboradores, ya que cada uno trabaja conforme a los conocimientos que tienen, debido a la ausencia de capacitaciones de la organización.
4. El tipo de competencias laborales que poseen los colaboradores en su mayoría es “básica” porque el puesto que desempeñan les permite desarrollarse con principios y valores morales y comunicarse con los subordinados; aunque también hay colaboradores que han adquirido competencias específicas en el transcurso de tiempo que llevan laborando y a las diversas necesidades presentadas en el puesto que ejercen.
5. La Dirección Departamental del Área de Salud de Jutiapa no cuenta con un plan de capacitación que mejore el rendimiento de los colaboradores. Desde el punto de vista del personal les gustaría que exista un plan que contribuya a su

crecimiento profesional ya que desempeñarían un puesto con excelencia y calidad.

6. Se identificó que la herramienta que utiliza la Dirección Departamental Área de Salud de Jutiapa para medir el desempeño de los colaboradores es la evaluación de 360°, el cual es método eficaz que permite evaluar las competencias de una persona; el objetivo es favorecer que se ponga en práctica las actividades de desarrollo de competencias.

VII. Recomendaciones

1. Llevar a la práctica el Plan de Capacitación de la Dirección Departamental del Área de Salud de Jutiapa propuesto en la presente investigación derivado de los hallazgos del diagnóstico de necesidades de capacitación; el cual permitió reconocer las áreas prioritarias en donde se necesita enriquecer conocimientos en temas específicos, contribuyendo a lograr un desempeño efectivo en las funciones del personal de dicha institución.
2. Aplicar un proceso adecuado de asignaciones de tareas para los nuevos colaboradores que les permita conocer claramente las funciones según el puesto de trabajo correspondiente, también poder identificarse con la Dirección Departamental del Área de Salud de Jutiapa y así evitar el desequilibrio de tareas. El departamento de Recursos Humanos debe comprobar que cada colaborador cuente con el perfil de puestos y funciones, evaluando si las tareas asignadas correspondan al cargo que desempeñan.
3. En la institución debe desarrollar a los colaboradores en el crecimiento profesional y estimular la eficacia y productividad en el cargo que desempeñan actualmente, es necesario realizar un programa formal adecuado y sistemático de capacitación, obteniendo así, un personal competitivo con conocimientos, actitudes y habilidades que permita un desarrollo integral organizacional.
4. Reforzar los conocimientos, habilidades y actitudes que ayuden en el aumento de toma decisiones con los encargados de cada área y lograr adquirir competencias específicas; el enfoque de trabajar por competencias les permite tener mayor participación en las operaciones de la institución.
5. Considerar el programa respecto al Plan de Capacitación que incluye los temas en relación a la problemática encontrada en el presente diagnóstico lo cual permitirá que la institución cuente con personal calificado. (Ver pág. 8 de la propuesta).

6. La Gerencia de Recursos Humanos siendo el órgano encargado de la Dirección Departamental del Área de salud deberá elaborar un sistema formal para el desempeño que permitirá que cada supervisor identifique las dificultades que cada colaborador experimenta en su área de trabajo. Además realizar esta evaluación cada seis meses para determinar el rendimiento de los colaboradores con más frecuencia, y así pueden obtener retroalimentación sobre la manera en que desarrollan sus actividades y lograr el cumplimiento de las metas asignadas.

VIII. Bibliografía

- Achaerandio, J. (2010). **Competencias fundamentales para la vida**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Amodt, M. (2010). **Psicología Industrial y Organizacional**. (6ta^a. Ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Alles, M. (2007). **Selección por Competencias**. (1^a. Ed.). Argentina: Editorial Granica.
- Alles, M. (2009). **Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias**. (2^a. Ed.). México: Granica.
- Aldana, C. (2015). **Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de la municipalidad de Gualán, Zacapa**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Argueta, L. (2011). **Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de los hoteles tres y cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Bateman, T. y S, A. (2007). **Administración** (4^a. Ed.). México: Prentice Hall Interamericana.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2009). **Administración de Recursos Humanos**. (16^a. Ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Blanco, A. (2016). **Trabajadores Competentes**. Gestión Humana (Julio – Agosto). Colombia: Revista Empresarial y Laboral. (En Red) Disponible en: <https://revistaempresarial.com/edicion-129/#fb0=23>
- Castillo, A. (2016). **Planeación estratégica de la dirección departamental Área de Salud**. Jutiapa: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Cahueque, O. (2008). **Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de la municipalidad de San Miguel Chicaj, Baja Verapaz.** (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Chiavenato, I. (2011). **Administración de recursos humanos.** (9ª Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Congreso de la República. (1997). **Código de Salud.** (Decreto No. 90-97). Guatemala: Gubernamental. (En red) Disponible en:
<http://www.iadb.org/Research/legislacionindigena/leyn/docs/GUA-Decreto-90-97-Codigo-Salud.htm>

Congreso de la República. (1997). **Ley del Organismo Judicial.** (Decreto No. 114-97). Guatemala: Gubernamental. (En red) Disponible en:
[https://www.mem.gob.gt/wpcontent/uploads/2015/06/12.Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114 97.pdf](https://www.mem.gob.gt/wpcontent/uploads/2015/06/12.Ley%20del%20Organismo%20Ejecutivo%20Decreto%20114%2097.pdf)

Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). **Investigación. Fundamentos y Metodología.** (2da. Ed.). México: Pearson Educación.

De León, L. (2014). **Diagnóstico de necesidades de capacitación del hospital nacional de Huehuetenango Doctor Jorge Vides Molina.** (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Dessler, G. y Varela, R., (2011). **Administración de recursos humanos.** (5ª. Ed.). México: Prentice-Hall.

Dessler, G. (2015). **Administración de recursos humanos.** (14ª. Ed.). México, S.A. de C.V

Documento sin autor, (2011). **Planeación Estratégica del proceso de capacitación.** (En red). Disponible en:
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/8685/Capitulo3.pdf>

Espino, P. (2012). **Diplomado en gestión estratégica del talento humano.** (En red) Disponible:

[https://issuu.com/jontxu01/docs/administraci n de recursos humanos](https://issuu.com/jontxu01/docs/administraci%20n%20de%20recursos%20humanos)

Gutiérrez, M. (2015). ***La falta de capacitación afecta tu productividad.*** Actualidad Empresarial. (Agosto – Septiembre) Colombia: Revista Empresarial y Laboral. (En red) Disponible en:

<https://revistaempresarial.com/edicion-124/#fb0=13>

Granados, C. (2012). ***Diagnóstico de necesidades de capacitación de los agentes de la Policía Municipal de Tránsito de Zacapa.*** (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Hellriegel, D. (2009). ***Administración. Un enfoque basado en competencias.*** (11ª Ed.). México: Cengage Learning

Hernández, S. Fernández C. y Baptista. L. (2014). ***Metodología de la investigación.*** (6ta. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hofstadt, V. y Gómez, G. (2007). ***Competencias y habilidades profesionales para universitarios.*** (1ª Ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.

Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-. (2011). ***Capacitaciones INAP.*** (En Red). Disponible en:

<http://diariodigital.gt/2016/10/cursos-capacitaciones-y-doctorados-esto-es-a-lo-que-el-inap-se-dedica/>

Llanos, J. (2013). ***Integración de Recursos Humanos.*** (2ª edición). México: Trillas.

Medrano, S. (2013). ***Diagnóstico de necesidades de capacitación de personal en la Dirección Departamental de Educación con sede en Jutiapa*** (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Mendoza, A. (2016). ***Administración de recursos humanos.*** Capacitándose. (Diciembre- enero). Guatemala: Revista El Ferretero. (En red) Disponible en:

[https://issuu.com/35121/docs/revista diciembre 3574f7357854a9](https://issuu.com/35121/docs/revista_diciembre_3574f7357854a9)

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. ***Reglamento orgánico interno.*** (Artículo 45). Guatemala: Gubernamental (En Red). Disponible en:

<http://transparencia.minfin.gob.gt/transparencia/BibliotecaDigital/Documentos%20Area%20Social/RSalud.pdf>

Mondy, W., Bandy, J. y Huerta, M. (2010). **Administración de recursos humanos** (11a. Ed.). México: Pearson Educación.

Morales, J. (2007). **Psicología Social**. (1ª. Ed.). España: Editorial McGraw – Hill.

Molina, P. (2011). **Artículo de Recursos Humanos y Evaluación del Desempeño**, disponible en:
<http://consultoresimpacto.com/recursos-humanos-y-evaluacion-de-desempeno/>

Pinto, R. (2008). **Planeación Estratégica de Capacitación**. (3º. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Puchol, L. (2007). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. (7ª Ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.

Reza, J. (2008). **Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones**. México: Editorial Panorama.

Rivera, B. (2013). **Diagnóstico de necesidades de capacitación en gasolineras y estaciones de servicio en la ciudad de Quetzaltenango**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Robbins, S. y Coulter, M. (2006). **Administración**. (9ª. Ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Decenzo, C. (2007). **Fundamentos de Administración**. (3ª Ed.). México. Pearson Education.

Robbins, S. (2007). **Comportamiento Organizacional**. (13º. Ed.). México: Prentice Hall.

Rodríguez, V. (2007). **Administración Moderna de Personal**. (7ª. Ed.). México: Cengage Learning.

- Sarries, S. y Casares, E (2008). **Buenas Prácticas de Recursos Humanos**. (1ª Ed.). España: ESIC EDITORIAL.
- Segura, L. (2009). **Gestión del recurso humano basada en competencias laborales**. (5ª Ed.). Guatemala: Impresos Colindres.
- Siliceo, A. (2010). **Capacitación y desarrollo del personal**. (4ª Ed.). México: Limusa.
- Slocum, H. (2009). **Comportamiento Organizacional**. (12ª Ed.). México: Cengage Learning
- Souza, P. (2009) **Determinación de necesidades de capacitación**. (En red). Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/DeteccionNecesidadesCapacitación>
- Vandam, G. (2007). **Liderazgo en Acción**. (1ª Ed.). Argentina: Editorial Kier, S.A
- Vecino, J. (2016). **Importancia de la capacitación**. Capacitándose. (Octubre – noviembre). Guatemala: Revista El Ferretero. (En red) Disponible en: https://issuu.com/elferretero/docs/revista_octubre_eaa374b2db97bf
- Werther, W., Davis, K., y G. (2014). **Administración de recursos humanos: gestión del capital humano** (7a. edición). México: McGraw-Hill

Anexos

ANEXO 1

Formato para elaboración de planteamiento del problema

Situación Actual	Causas	Pronóstico	Control del pronóstico
<p>En la cabecera departamental de Jutiapa desde el año 1976 funciona como la jefatura de Área de salud que planifica, programa, dirige, monitorea y evalúa las acciones de las áreas departamentales y distritos municipales de salud así como los establecimientos que integran la red servicios. Cuentan con 18 programas de prevención y actualmente laboran 72 empleados que están distribuidos en diferentes áreas. Los resultados en base a la investigación preliminar que se realizó en esta dirección se tuvieron resultados que no reciben capacitaciones específicas tanto los colaboradores como los encargados de cada área para desenvolverse en sus respectivas funciones según el puesto de trabajo que desempeñan. No tienen un plan acorde a las relaciones interpersonales que los colaboradores deben mostrar al cliente externo.</p>	<p>Falta de un programa capacitación específica tanto operacional como administrativa dirigida a todos los colaboradores y encargados de cada área. Falta de un plan adecuado de relaciones interpersonales a los colaboradores según el puesto de trabajo que desempeñan.</p>	<p>De continuar con esta situación seguirán los problemas de rendimiento en los jefes y continuaran organizando a su personal conforme al conocimiento que poseen y no al que deberían, debido a la falta de conocimiento de las necesidades reales de capacitación, lo cual puede provocar desmotivación, disminución del desempeño laboral de los empleados por falta de conocimientos, y actitudes tanto en funciones administrativas como operativas al no sentirse comprometidos con su trabajo y repercutiendo en una atención ineficiente al usuario, de igual manera las relaciones interpersonales pueden ser afectadas creando un desequilibrio en el comportamiento organizacional.</p>	<p>Es necesario realizar esta investigación “Diagnostico de las necesidades de capacitación” para identificar las deficiencias que tiene la dirección de área de salud de Jutiapa y pueden ser reducidas al diseñar un plan adecuado de relaciones interpersonales para obtener progreso en actitudes de cortesía hacia el usuario, un programa capacitación de adecuado a las necesidades prioritarias fijando objetivos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. Así como eligiendo los medios de tratamiento para sanar las carencias percibidas en conocimientos lo cual permitirá adquirir y fortalecer nuevas competencias para un mejor desempeño.</p>

ALUMNA: Carol Rocío García López

ANEXO 2

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

**DIRECTOR GENERAL, GERENTE ADMINISTRATIVO Y ENCARGADOS DE CADA
DEPARTAMENTO**

Buen día, actualmente me encuentro elaborando un estudio de tesis, cuyo tema se centra en: “Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la Dirección Departamental del área de Salud de Jutiapa” ante lo cual necesito recabar información respecto al papel que juegan las necesidades de capacitación en los colaboradores de esta instrucción, por lo que agradeceré su tiempo y disponibilidad para responder las preguntas.

Marque con una equis (X) la respuesta que más se asemeje a su realidad u opinión y responda según su criterio en las preguntas que lo requiera.

INFORMACION GENERAL

Género

Sexo: M
F

Nivel académico

Diversificado

Universitario

Especifique carrera

Puesto que desempeña _____

Forma de contratación _____

Departamento al que pertenece _____

Tiempo de laborar en la institución

Menos de un mes

2 a 6 meses

1 año

Más de 1 año (indique cuanto tiempo) _____

Indicador: Análisis de tareas

1. ¿Considera que las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo?

SI
NO

¿Porqué? _____

2. ¿Cuándo ingresan nuevos colaboradores a la institución les dan inducción (instruir al trabajador) en sus tareas o funciones?

SI
NO

3. Al momento de elegir a un nuevo empleado del departamento que usted dirige, ¿Considera las habilidades, conocimientos y actitudes del candidato?

SI
NO

¿Porqué? _____

4. Qué tipo de conocimientos considera actualmente no poseen los colaboradores y son esenciales en su área de trabajo.

Objetivo
Subjetivo
Científico
Técnico

5. Qué tipo de habilidades considera actualmente no adquieren los colaboradores y son fundamentales en su área de trabajo.

Humanista
Conceptuales
Técnicas

6. Cuáles de las siguientes actitudes considera que no poseen los colaboradores y son primordiales en el área de trabajo.

Cognitiva
Afectiva

7. ¿Considera el cargo que actualmente desempeña le permite demostrar sus competencias profesionales y personales?

Siempre

Frecuentemente

Pocas veces

Nunca

Indicador: Análisis organizacional

8. ¿Cómo institución le dan la importancia a las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores?

SI

NO

¿Porqué? _____

9. ¿Cómo institución quien toma la pauta y decisión para que los colaboradores reciban capacitación necesaria para fomentar la productividad?

Gerente

Personal en general

Recursos Humanos

10. ¿Para que exista un desempeño laboral eficiente considera necesario que los colaboradores posean y pongan en práctica los conocimientos, destrezas y habilidades?

SI

NO

11. ¿De qué forma la institución mide el nivel de conocimientos que tienen los colaboradores con su trabajo?

Evaluación

Observación

¿Otros? _____

12. ¿Cómo encargado de departamento mide el nivel de competencias de los colaboradores?

SI

NO

13. ¿Las habilidades que poseen los colaboradores según el puesto de trabajo son tomadas en cuenta para capacitar?

SI
NO

Indicador: Competencias laborales

14. ¿Cómo Gerente, considera que el personal tiene los conocimientos adecuados para desempeñar funciones en su cargo?

Poco
Aceptable
Alto
Muy alto

15. ¿Cómo determina las competencias en relación a cada puesto de trabajo de los colaboradores?

Manual de descripción
Perfil de puestos

16. ¿Qué tipo de competencias laboral poseen los colaboradores a su cargo?

Básicas
Genéricas
Específicas

¿Por qué?: _____

17. ¿Qué habilidades transmite al personal a su cargo? (puede responder a más de una opción)

Comunicación
Dinamismo, iniciativa
Liderazgo
Capacidad de responsabilidades
Trabajo en equipo
Interés por el aprendizaje
Orientación en el servicio al público
Compromiso y dedicación a la organización
Flexibilidad, adaptación al cambio
Capacidad de responsabilidades

18. ¿Tiene facilidad para tomar una decisión en equipo con sus subalternos?

Siempre

A veces

Nunca

19. En el enfoque de las competencias laborales permite a los colaboradores tener una mayor participación en las operaciones de la institución; ¿Cómo gerente considera que es un beneficio para organización trabajar por competencias laborales?

SI

NO

20. Las competencias laborales pueden adquirirse por medio de varias fuentes; ¿Como gerente administrativo cual considera que es la correcta?

Capacitación

Experiencia adquirida en el trabajo

Observación

Ensayo

Indicador: Capacitación y desarrollo

21. ¿La institución cuenta con un programa formal de capacitación para los colaboradores de acuerdo a las necesidades que se tenga?

SI

NO

22. ¿Se han realizado diagnósticos para determinar las necesidades de capacitación dentro del área que dirige?

SI

NO

23. ¿Qué beneficios considera puede traer una capacitación a la institución?

Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas

Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles

Eleva la motivación de la fuerza de trabajo

Mejora la relación jefes-subordinados.

Ayuda en la preparación de guías para el trabajo

24. ¿Han participado en capacitación alguna vez sus empleados?

SI

NO

25. ¿Cómo considera usted la capacitación para el personal?

Gasto

Inversión

26. ¿Cree que la capacitación mejora el desempeño de los empleados?

SI

NO

¿Por qué? _____

27. ¿De las capacitaciones que se han impartido, alguna ha sido en relación al puesto de trabajo de cada empleado?

SI

NO

Especifique: _____

28. ¿En qué áreas considera realizar capacitaciones constantemente?

Dirección General

Administración

Recursos Humanos

Finanzas y contabilidad

Informática

Especifique el tema: _____

29. ¿Le gustaría que existiera un programa de capacitación dentro de la institución?

Sí le gustaría

No le gustaría

¿Por qué? _____

30. ¿Cómo determinan las necesidades de capacitación en su unidad de trabajo?

Problemas detectados con la observación

Opiniones de los supervisores

Opiniones de los trabajadores del área

31. ¿Qué tipo de capacitación reciben los empleados de la institución?

Planificada

Sistemática

De acuerdo a las necesidades

Ninguna de las anteriores

32. ¿Cuál ha sido el objetivo de dichas capacitaciones?

Indicador: Evaluación del desempeño

33. ¿Evalúan el desempeño laboral de los colaboradores?

SI
NO

34. ¿La evaluación del desempeño es un medio que permite detectar problemas de supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización del puesto que ocupa, por lo que considera importante realizarla?

SI
NO

¿Por qué? _____

35. ¿Cuenta la organización con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada directivo revise el avance los logros y dificultades que cada colaborador?

SI
NO

36. ¿Cada cuánto realizan la evaluación del desempeño?

Cada un año
Cada dos años
No se realiza

37. ¿Quién realiza la evaluación del desempeño?

Director General
Gerente Administrativo
Sección de Recursos Humanos

Otro (os), Especifique: _____

38. Que métodos utilizan para medir el desempeño de los colaboradores?

Evaluación de 360°
Escala de Gráficas
Investigación de campo

39. ¿Existe un buen sistema de evaluación del desempeño de las funciones laborales de cada colaborador?

Considerable

Normal

Insuficiente

¡Gracias por su colaboración!

ALUMNA: Carol Rocío García López

ANEXO 3

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

COLABORADORES EN GENERAL

Buen día, actualmente me encuentro elaborando un estudio de tesis, cuyo tema se centra en “Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la Dirección Departamental del área de Salud de Jutiapa” ante lo cual necesito recabar información respecto al papel que juega las necesidades de capacitación en los colaboradores de la Dirección Departamental del área de salud, por lo que agradeceré su tiempo y disponibilidad para responder las preguntas.

Marque con una equis “X” la respuesta que más se asemeje a su realidad u opinión y responda según su criterio en las preguntas que lo requiera.

INFORMACION GENERAL

Género

Sexo: M
F

Nivel académico

Diversificado

Universitario

Especifique carrera

Puesto que desempeña

Forma de contratación

Departamento al que pertenece

Tiempo de laborar en la institución

Menos de un mes

2 a 6 meses

1 año

Más de 1 año (indique cuanto tiempo) _____

Indicador: Análisis de tareas

1. ¿Al momento de ingresar a la institución recibió un plan o programa de inducción (instruir al trabajador en sus tareas o funciones)?

SI
NO

2. ¿Cuándo usted ingreso a la institución tenía conocimientos o experiencia con el puesto que le asignaron?

SI
NO

3. ¿Le han indicado la forma de cómo realizar cada tarea que tiene a su cargo?

Siempre
Frecuentemente
Pocas veces
Nunca

4. ¿Considera que el puesto que desempeña actualmente le permite demostrar sus competencias profesionales y personales?

Siempre
Frecuentemente
Pocas veces
Nunca

5. ¿Considera que las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo?

SI
NO

¿Porqué? _____

6. ¿Cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las actividades que tiene a su cargo?

Siempre
Frecuentemente
Pocas veces

7. ¿Participa constantemente en las decisiones que afectan a su lugar de trabajo?

Siempre

Frecuentemente

Pocas veces

Nunca

Indicador: Análisis organizacional

8. ¿Considera que la institución toma en cuenta las necesidades de capacitación que tienen ustedes como colaboradores?

SI

NO

¿Porqué? _____

9. ¿Para realizar sus actividades laborales cree que necesita capacitación?

SI

NO

¿Porqué? _____

10. ¿Considera que la institución toma en cuenta capacitar las competencias que posee cada colaborador?

SI

NO

¿Cómo? _____

11. ¿De qué forma la institución mide el nivel de conocimientos que tienen ustedes como colaboradores con su trabajo?

Evaluación

Observación

¿Otros? _____

12. ¿Los conocimientos adquiridos los aplica en su puesto de trabajo?

SI

NO

¿Por qué?: _____

13. ¿Se tiene una buena coordinación con otros departamentos que intervienen en sus labores?

SI

NO

¿Por qué? _____

14. ¿Se siente identificado con su trabajo e institución?

SI
NO

¿Por qué? _____

Indicador: Competencias laborales

15. ¿Tiene capacidad de tomar decisiones con su encargado (a) respecto a algún proceso relacionado al cargo que desempeña?

Considerable
Normal
Insuficiente
Nada

16. ¿Qué tipo de competencias laborales posee como colaborador?

Básicas
Genéricas
Específicas

¿Por qué?: _____

17. ¿Qué habilidades desarrolla en su puesto de trabajo? (puede responder a más de una opción)

Comunicación
Liderazgo
Trabajo en equipo
Interés por el aprendizaje
Formación continua
Compromiso y dedicación a la organización
Orientación en el servicio al público
Flexibilidad, adaptación al cambio
Capacidad de responsabilidades
Dinamismo
Iniciativa

18. ¿Ha recibido alguna capacitación en donde sea fomentado el trabajo en equipo?

SI
NO

19. En el enfoque de las competencias laborales les permite a los colaboradores tener una mayor participación en las operaciones de la institución; ¿considera que es un beneficio para organización trabajar por competencias laborales?

SI

NO

20. ¿Qué actitudes son necesarias para el trabajo que desarrolla? (puede responder a más de una opción)

Comunicación adecuada con todos los colaboradores

Independencia en el accionar laboral

Enfrentamiento positivo en diversas circunstancias

Colaboración

¿Otras? _____

Indicador: Capacitación y desarrollo

21. ¿Considera importante la capacitación constante en el puesto que desempeña?

SI

NO

¿Por qué? _____

22. Indique cuando fue la última vez que recibió capacitación:

06 meses

01 año

02 años

Más

Nunca

23. ¿Qué beneficios considera al impartir una capacitación dentro institución?

Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas

Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles

Eleva la motivación de la fuerza de trabajo

Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización

Mejora la relación jefes-subordinados.

Ayuda en la preparación de guías para el trabajo

Incrementa la productividad y la calidad del trabajo

No trae ningún beneficio

¿Otros? _____

24. ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la institución?
- SI
- NO
- ¿Cuáles? _____
25. ¿Cómo parte del personal como considera la capacitación?
- Gasto
- Inversión
26. ¿Cree que la capacitación mejoraría su desempeño?
- SI
- NO
- ¿Por qué? _____
27. ¿De las capacitaciones que ha recibido, alguna ha sido en relación al puesto que desempeña?
- SI
- NO
- Especifique: _____
28. ¿En qué áreas considera recibir capacitaciones constantemente?
- Dirección General
- Administración
- Recursos Humanos
- Finanzas y contabilidad
- Informática
- Especifique el tema: _____
29. ¿Le gustaría que existiera un programa de capacitación dentro de la institución y poder participar en el mismo?
- Sí le gustaría
- No le gustaría
- Sí participaría
- No participaría
- ¿Por qué? _____

Indicador: Evaluación del desempeño

30. ¿Evalúan el desempeño laboral?

SI
NO

31. ¿La evaluación del desempeño es un medio que permite detectar como se desempeña cada colaborador en su puesto; como parte del equipo de trabajo considera importante que lo evalúen?

SI
NO

32. ¿Con qué frecuencia, evalúan el nivel de desempeño en su puesto de trabajo?

Cada un año
Cada dos años
No se realiza

33. ¿Quién realiza la evaluación del desempeño?

Gerente Administrativo
Sección de Recursos Humanos
Sección Administrativo
Otro (os), Especifique: _____

34. ¿Existe un buen sistema de evaluación del desempeño de sus funciones laborales?

Considerable
Normal
Insuficiente

¡Gracias por su colaboración!

PROPUESTA

Plan de Capacitación



Dirección Departamental
del Área de Salud de Jitlopa



Índice

I. Justificación	1
II. Objetivo General	2
2.1 Objetivos específicos	2
2.2 Metas de la Propuesta	3
2.3 Estrategias de Acción	3
III. Fortalezas y Debilidades Internas	4
3.1 Estrategia Maxi – Mini	4
IV. Importancia del Diagnóstico de Necesidades de capacitación	5
4.1 Formato para el DNC del Personal Administrativo	7
4.2 Formato para el DNC del personal de Jefatura	9
V. Propuesta Plan Anual de capacitación	10
5.1 Recursos Didácticos y Material de Apoyo	11
VI. Implementación del Plan de Capacitación	12
6.1 Guía para la Ejecución del Plan de Capacitación	12
VII. Cronograma	13
VIII. Recomendaciones	14
IX. Glosario	15
X. Bibliografía	16
XI. E- grafía	16

I. Justificación

El recurso más importante en cualquier institución lo conforma el personal capacitado, motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en lo que las instituciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance el nivel de competitividad.

De acuerdo con los resultados del diagnóstico realizado en la Dirección Departamental Área de Salud de Jutiapa, se estableció que no existe un plan de capacitación que contribuya al mejoramiento de la productividad de los colaboradores.

La siguiente propuesta tiene como finalidad proporcionar un plan de capacitación, que sirva como herramienta de apoyo a la institución en el logro de sus objetivos y metas, manteniendo a los colaboradores actualizados, comprometidos y motivados.

Asimismo con la implementación del plan de capacitación se pretende aumentar la satisfacción en el servicio y el rendimiento en los colaboradores.



II. Objetivo General

Proponer el plan de capacitación Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y así conozca las necesidades de capacitación que tiene la Dirección Departamental Área de Salud de Jutiapa.



2.1 Objetivos Específicos

- Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de la Dirección Departamental Área de Salud de Jutiapa con la ejecución del Plan de Capacitación, y así incrementar un desempeño eficaz que alcance los objetivos de la institución.
- Incrementar los conocimientos, habilidades, actitudes de los encargados de área en relación a como dirigir al personal a su cargo logrando evitar el desequilibrio de tareas.
- Lograr la participación del personal con la identificación de las necesidades de capacitación.

2.2 Metas de la Propuesta

- Capacitar al 95% de los colaboradores de acuerdo al plan anual establecido.
- Lograr un 90% de participación en los cursos establecidos para cada departamento en el plan.
- Lograr cubrir durante el primer año de implementación del plan el 80% de las necesidades de capacitación detectadas

2.3 Estrategias de Acción

- Convocar al Director General juntamente con el personal de cada área, motivándole en la participación de la capacitación.
- Revisar de manera periódica el Diagnóstico de necesidades de Capacitación para determinar cuáles son las necesidades, dando solución a las diferentes situaciones que contribuyan a la efectividad de los procesos administrativos.
- Continuamente aplicar instrumentos que permitan medir el beneficio de los cursos de capacitación en el área de trabajo, tales como: (Formatos de control, Test, Desarrollo de Habilidades y Conocimientos, programas como Excel que vaya apego a los diversos requerimientos contables institucionales.



III. Fortalezas y Debilidades Internas

Fortalezas Internas

- Que el Ministerio de Salud y Asistencia Social tenga con un Departamento de capacitación de Recursos Humanos en Salud, el cual dentro de sus funciones específicas están identificar las necesidades de capacitación del personal en función del mejoramiento del desempeño de los colaboradores.
- El nivel académico de la mayoría del personal de Gerencia y Jefatura presenta estudios universitarios especializados, con lo cual se consideraría una ventaja para ser personal de apoyo en la puesta en práctica de los cursos de capacitación.
- El personal con el cual se realizó el trabajo de campo de la presente investigación, se encuentra en total acuerdo para participar en capacitaciones que les permita enriquecer sus conocimientos y aplicarlos en su puesto de trabajo.



Debilidades Internas

- Debido a la amplitud de las múltiples funciones del Ministerio no se ha integrado dentro del presupuesto las coordinaciones de las diferentes Direcciones Departamentales del Área de Salud para llevar a la práctica capacitaciones conforme a las necesidades de cada área de trabajo.
- Actualmente el programa de capacitación en la Dirección Departamental Área de Salud es específicamente sobre el tema de salud y no así de acuerdo a cada puesto de trabajo.
- Por tratarse de una institución gubernamental y en prioridad es el Sistema de salud y no de la que tiene la Dirección como tal.

3.1 Estrategia Maxi-Mini

Proponer al Ministerio de Salud y Asistencia Social para que por medio del Departamento de Capacitación de Recursos Humanos tome en cuenta la propuesta Diagnostico de Necesidades de Capacitación y poder aplicarla, considerando la temática de necesidades encontradas en la misma.

Para considerar el costo pueden optar por donaciones que contribuyan al apoyo de instituciones gubernamentales. O bien contar con el apoyo del INAP (Instituto Nacional de Administración) que es el órgano técnico de la Administración Pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo, con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas, para que éstas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios; así como en la prestaciones de servicios.

Importancia del Diagnóstico de necesidades de capacitación


La primera fase del proceso será la detección de necesidades de capacitación. Para dicho análisis se propone utilizar el método basado en la solución de problemas; el cual permitirá identificar los problemas que enfrenta actualmente la institución gubernamental, que pueden ser resueltos en el corto plazo por medio de la capacitación, actualizando a los colaboradores en los conocimientos y habilidades específicos de los puestos de trabajo, y el cambio de actitudes requeridas para el logro de los objetivos de la organización.

El objetivo principal de esta fase es obtener un registro de las necesidades de capacitación de los colaboradores, en función de los requerimientos organizacionales y las competencias del puesto para el desarrollo integral del colaborador.

Para realizar la detección de necesidades de capacitación se sugiere utilizar la siguiente:

Guía para realizar el Diagnóstico de necesidades de capacitación:

1. El Gerente de recursos humanos convocará anualmente en el mes de enero, a los Gerentes Administrativos y Jefes de área para darles a conocer la metodología a utilizar para la detección de necesidad de capacitación.
2. El Gerente de recursos humanos enviará un correo electrónico a todos los jefes de área, donde se les comunica las fechas en las que se llevará cabo la detección de necesidad de capacitación.
3. El Gerente de recursos humanos trasladará los formatos a utilizar, en el mes de enero a los Gerentes Administrativos y Jefes de área.

- 
4. Los encargados de área y supervisores completarán el formulario, de acuerdo a las necesidades del departamento, el plazo para esta actividad será de un mes.
 5. El Gerente de recursos humanos consolida la información, enviada por todos los departamentos.

FORMATO PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DNC -2018

Personal Administrativo y Jefatura

Casilla No.1	Casilla No. 2	Casilla No. 3	Casilla No. 4	Casilla No. 5	Casilla No. 6
¿Cuál es la problemática?	¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes se requieren para resolver esta problemática?	¿Cuál es la temática específica que se requiere?	¿Quiénes tienen esta problemática?	¿Qué tan grave es el problema?	¿En qué orden debería ser atendido el problema? Enumere
- Falta de liderazgo	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> Seguridad e integración de la información. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicación Compromiso y dedicación con la organización. Trabajo en equipo. <p>Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> Motivación Confianza 	<p>Se dará la siguiente capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Productividad y liderazgo 	Gerentes Administrativos	Alto, debido a la falta de liderazgo de los Gerentes administrativos siendo el ente encargado de dirigir a todos los departamentos no existe trabajo en equipo, los colaboradores están sufriendo las consecuencias de esta problemática.	<ul style="list-style-type: none"> Productividad y liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> Clima laboral Falta de comunicación Gestión administrativa Toma de decisiones 	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacidad resolutive Comunicación fluida <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad y adaptación Resolución de conflictos. Planificación Trabajo en equipo <p>Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> Independencia en el accionar laboral Ética e Iniciativa 	<p>Se impartirá la siguiente capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Relaciones interpersonales Comunicación asertiva Gestión Administrativa 	Jefes de área	Alto, ya que ha generado problema de interés en los jefes como en los colaboradores y a la vez un ambiente de estrés, porque se trabaja conforme a los conocimientos de cada uno posee, no existe comunicación con subordinados de cada departamento en la toma de decisiones, lo que está provocando disminución en el desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación asertiva Gestión Administrativa Relaciones interpersonales

<ul style="list-style-type: none"> • Identidad organizacional 	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización, política y cultura empresarial y profesional. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación continua • Compromiso y dedicación con la organización. • Innovación y creatividad • <p>Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Escucha activa • Iniciativa 	<p>Se dará la siguiente capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identidad organizacional (misión y visión institucional). 	<p>Jefes de área y colaboradores</p>	<p>Medio, ya que es una institución gubernamental que presta un servicio tan importante como es la salud y el personal se sienta identificado con dicha institución y con su trabajo, no sufran de esta problemática por lo que es importante brindar capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad organizacional (misión y visión institucional).
--	--	---	--------------------------------------	---	---

FORMATO PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DNC -2018

Personal operativo

Casilla No.1	Casilla No. 2	Casilla No. 3	Casilla No. 4	Casilla No. 5	Casilla No. 6
¿Cuál es la problemática?	¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes se requieren para resolver esta problemática?	¿Cuál es la temática específica que se requiere?	¿Quiénes tienen esta problemática?	¿Qué tan grave es el problema? Enumere del 1 al 10.	¿En qué orden debería ser atendido el problema? Enumere
Aunque las capacitaciones de los sistemas de software específicos que se manejan a nivel gubernamental recaen sobre la responsabilidad de cada ministerio; (aunque GUATECOMPRAS es el Ministerio de Finanzas el encargado de capacitar) los encargados de utilizar dichos sistemas han caído en desequilibrio de tareas, ya que no hay un encargado que dé seguimiento en el uso efectivo de tales sistemas.	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de equipo y liderazgo • Tecnología • Seguridad e integración de la información. • Técnicas de calidad de Software. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interés por el aprendizaje • Formación continua • Capacidad de asumir responsabilidades • Trabajo en equipo. • Resolución de conflictos. <p>Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimismo • Capacidad de superación • Disciplina • Motivación 	<p>Es importante considerar las siguientes capacitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Software (aplicaciones informáticas tales como procesador de textos, que permite al usuario realizar todas las tareas concernientes a edición de textos; software de sistema, tal como un sistema operativo, el que, básicamente, permite al resto de los programas funcionar adecuadamente. Específicamente en el sector gubernamental se trabaja bajo el modelo de los siguientes sistemas: GUATECOMPRAS, SIAF (SIGES), SICOIN. • Retroalimentación y seguimiento en el buen uso de los sistemas de gestión y control. 	<p>El personal Operativo que maneja dichos sistemas.</p>	<p>Alto, ya que son departamentos que juegan un papel fundamental en la institución y el personal tiene que estar 100% capacitado</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. GUATECOMPRAS 2. SIAF (SIGES) 3. SICOIN.

IV. Propuesta Plan de Capacitación

NOMBRE DE LA AUTORIDAD RESPONSABLE	NOMBRE DE LA AUTORIDAD RESPONSABLE
Mirian Lucrecia Argueta Díaz.	Eduardo Antonio Aguilar
CARGO	CARGO
Gerente de Recursos humanos del Ministerio de Salud y Asistencia Social.	Director general de la Dirección Área de Salud de Jutiapa.

DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DEL ÁREA DE SALUD DE JUTIAPA									
No.	Tema de capacitación	Objetivo	Participantes	Técnica	Fecha estimada	Facilitadores	Metodología	Duración	Lugar
				Grupal					
1.	Productividad y Liderazgo	Lograr que los gerentes sean líderes altamente capaces de destacar a su equipo de trabajo, de tal manera estimular estándares de alto desempeño.	Gerentes Administrativos	Grupos de análisis.	Enero / 2018	De la región oriente del departamento de Capacitación especializado en procesos administrativos; así como el Dpto. de Recursos Humanos.	Curso	1 semana (Utilizando un día de trabajo programado dentro de la planificación).	Salón de usos múltiples de la Dirección Departamental del Área de Salud de Jutiapa.
2.	<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral (Relaciones interpersonales, Comunicación asertiva, Gestión administrativa) 	Conseguir que el ambiente de trabajo sea agradable para los colaboradores, así mismo la relación con los demás directivos sea amena, cumpliendo con sus obligaciones.	Jefatura	Conformación de grupos de trabajo	Febrero / 2018	De la región de oriente del departamento de capacitación.	Taller	1 mes (Utilizando una semana con cada grupo de trabajo programado dentro de la planificación).	Salón de usos múltiples de la Dirección Departamental del Área de Salud de Jutiapa.

3.	Identidad organizacional (misión y visión institucional).	Otorgar el conocimiento y la puesta en práctica de los aspectos que constituyen la identidad institucional; tales como: Misión, Visión, Valores, Metas.	Colaboradores en general.	Conformación de grupos de trabajo no mayores a 20 integrantes, cada semana.	Marzo / 2018	Licenciada en comunicación (Mariela Carillo) junto con su equipo de trabajo dentro del departamento de capacitación.	Taller	1 mes (Utilizando una semana con cada grupo de trabajo programado dentro de la planificación)	Salón de usos múltiples de la Dirección Departamental del Área de Salud de Jutiapa.
4.	Software (Sistemas de Gestión y Control gubernamental)	Actualizar los conocimientos técnicos en relación a los sistemas de informática: De los colaboradores respecto al uso de cada uno de los sistemas.	Encargados de unidad Administrativa, Financiera e Informática.	Retroalimentación	Dando seguimiento de forma periódica.	Encargado del Ministerio del Depto. de capacitación así como del Ministerio de Finanzas.	Aprendizaje en el puesto.	1 mes	Salón de usos múltiples de la Dirección Departamental del Área de Salud de Jutiapa.

Recursos Didácticos	Material de Apoyo
Laptop	Se proporcionara en cada una de las sesiones del curso, incluyendo el contenido teórico y de aplicación en la institución. Diploma de participación: se otorgará al finalizar cada capacitación considerando al participante que asistió.
Cañonera	
Pizarra	
Rotuladores	
Hojas	
Lapiceros	

V. Implementación del Plan de Capacitación

Para la implementación de la propuesta es necesario considerar dentro del presupuesto del siguiente año, ya que según el Reglamento del Ministerio de Salud Pública y Asistencia social cuenta con un Departamento de Capacitación de Recursos Humanos encargado de identificar las necesidades de capacitación del personal de salud de las instituciones que forman parte del ministerio, en función con el mejoramiento del desempeño de sus puestos de trabajo.

Para garantizar que todas las actividades que conlleva la ejecución del plan de capacitación se realicen correctamente, se sugiere a continuación una guía para verificar los preparativos antes y después de la capacitación

5.1 Guía para la Ejecución del Plan de Capacitación

- Asignar a una persona del Departamento de Capacitación de Recursos Humanos, quien revisara e informara sobre el desarrollo y cumplimiento del plan.
- Preparar una lista de actividades que garantice que todos los temas del plan sean considerados, para alcanzar el éxito en cada evento de capacitación, estas actividades deben incluir como mínimo los siguientes aspectos:
 - Todas las actividades que necesiten realizarse
 - Todos los materiales que se requieren para cada actividad
 - La fecha límite para la culminación de la capacitación.
- Realizar reuniones semestrales con la Gerencia de la Dirección Departamental Área de Salud de Jutiapa, con el fin de evaluar los avances y beneficios del programa.

VI. Cronograma

FECHAS DE REALIZACIÓN				
Tema de Capacitación	Meses			
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Curso: Productividad y Liderazgo	x			
Taller: Relaciones interpersonales, Comunicación asertiva, Gestión administrativa)		x		
Taller: Identidad organizacional (misión y visión institucional)			x	
Aprendizaje en el puesto : Software (Sistemas de Gestión y Control gubernamental)				x

Nota: La fecha precisa será coordinada por el Director General.



VII. Recomendaciones

1. El Diagnostico de Necesidades de Capacitación es un elemento clave dentro del proceso de capacitación porque permite conocer las carencias que tiene la empresa en materia de conocimiento, habilidades y actitudes, pero es importante considerar que de poco servirá una buena detención de necesidades, si la capacitación no se aplica después de recibirla.
2. Considerar dentro del modelo de toma de decisiones institucionales la puesta en práctica del Plan ya que brinda información necesaria para su implementación.

IX. Glosario

- **GUATECOMPRAS**

Sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. **GUATECOMPRAS** es un mercado electrónico, operado a través de Internet. Inicialmente **GUATECOMPRAS** se enfocó en brindar mayor transparencia a las compras públicas

- **SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera)**

Sistema Integrado de Administración Financiera, asimismo es un sistema informático que permite administrar, mejorar y supervisar las operaciones de ingresos y gastos de las Entidades del Estado, además de permitir la integración de los procesos presupuestarios, contables y de tesorería de cada entidad.

- **SIGES (Sistema informático de Gestión)**

Sistema de Información para la gestión de Garantías Explícitas en Salud diseñado para detectar puntos críticos, áreas en falencia, anticipación al cumplimiento legal con la capacidad de entrega reportes de garantías.

- **SICOIN (Sistema de Contabilidad Integrada)**

Está integrado por los subsistemas siguientes: presupuesto, contabilidad y tesorería. Conocer sobre el Módulo de Contabilidad permitirá introducir el conocimiento de los aspectos básicos de la contabilidad presupuestaria, la contabilidad patrimonial, la integralidad de los clasificadores de los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería y crédito público y funcionalidad de las matrices.

x. Bibliografía

1. Aguilar, E. (febrero – 2017). Entrevista Personal.

XI. E-grafía

1. Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-. (2011). **Capacitaciones INAP.** (En Red). Disponible en:
<http://diariodigital.gt/2016/10/cursos-capacitaciones-y-doctorados-esto-es-a-lo-que-el-inap-se-dedica/>
2. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. **Reglamento Orgánico Interno.** (Artículo. 46). Guatemala. (En Red). Disponible en:
<http://transparencia.minfin.gob.gt/transparencia/BibliotecaDigital/Documentos%20Area%20Social/RSalud.pdf>