

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**  
**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DISEÑO DE UN**  
**PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL PARA COLABORADORES DE UN**  
**HOSPITAL PRIVADO**



**LICENCIADA**

**EVELYN DANILSA ARAGON RUANO**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2022**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DISEÑO DE UN  
PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL PARA COLABORADORES DE UN  
HOSPITAL PRIVADO**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**DOCENTE: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES**

**AUTORA: LICDA. EVELYN DANILSA ARAGON RUANO**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

**Decano:** Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
**Secretario:** Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
**Vocal I:** Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio  
**Vocal II:** Msc. Haydee Grajeda Medrano  
**Vocal III:** Vacante  
**Vocal IV:** P. A. E. Olga Daniela Letona Escobar  
**Vocal V:** P. C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO**  
**PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

**Coordinador:** Msc. Claudia Elizabeth Aquino García  
**Evaluador:** Msc. Mildred Guillén  
**Evaluador:** Msc. Claudia Arreola

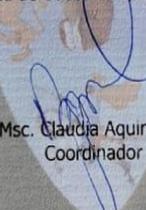


ACTA/EP No. 3765

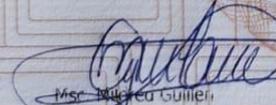
## ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-029-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 16 de Octubre de 2022, a las 10:00 - 10:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Evelyn Danilsa Aragón Ruano**, carné No 200020601, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

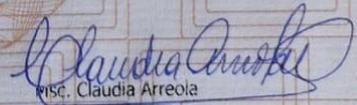
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL PARA COLABORADORES DE UN HOSPITAL PRIVADO"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **15 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.  
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 16 días del mes de Octubre del año dos mil veintidós.



Msc. Claudia Aquino  
Coordinador



Msc. Wilfredo Guillén  
Evaluador



Msc. Claudia Arreola  
Evaluador



Licda. Evelyn Danilsa Aragón Ruano  
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Evelyn Danilsa Aragón Ruano**, Carné 200020601 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	55
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	15
<b>Nota final:</b>	<b>70</b>

APROBADO

Guatemala 22 de Octubre de 2022.

(F) \_\_\_\_\_

MSc. Msc. Noémi Carrillo  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por su misericordia hacia mi vida, por llevarme de la mano hacia el cumplimiento de los propósitos de bien que siempre ha tenido para mí, por su inagotable amor y bendición.

Gracias a mis Padres, por ser ejemplo digno de imitar, inculcándome a través de su ejemplo, valores como honradez, responsabilidad, prudencia, esfuerzo y gallardía para luchar en la vida por sus anhelos, con honorabilidad. En Especial a mi Madre QEPD, por su gran amor y apoyo incondicional siempre, por su consejos y soporte para mi vida, Gracias.

A mis hermanos por el apoyo que me brindan cuando lo necesito, gracias.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes del tema de estudio.....	1
1.2 Antecedentes del sector.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Empresa.....	8
2.2 Clasificación de las empresas según su actividad.....	8
2.3 Definición de hospital.....	9
2.4 Capacitación/Entrenamiento.....	9
Importancia de la capacitación.....	10
Finalidad de la capacitación.....	11
2.5 Tipos de capacitación.....	11
2.6 Medios de capacitación.....	13
2.7 Modalidades prácticas de capacitación.....	15
2.8 Identificación de las necesidades de capacitación.....	15
2.9 Proceso de elaboración de un plan de capacitación.....	15
2.10 Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.....	17
2.12 Diseño e Implementación del Plan de capacitación.....	20
2.14 Ejecución del plan de capacitación.....	27
2.15 Evaluación del plan de capacitación.....	28
3. METODOLOGÍA.....	36
3.1 Definición del problema.....	36
3.2 Planteamiento del problema.....	37
3.3 Objetivo general.....	38
3.4 Objetivos específicos.....	38
3.5 Ámbitos de la investigación: geográfico, institucional, personal y temporal.....	38
3.6 Método de investigación.....	39
3.7 Alcance del estudio.....	39
3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	39
3.9 Población.....	40
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	43
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	72
EGRAFIA.....	74
ANEXOS.....	77

## RESUMEN

La capacitación es el proceso mediante el cual se adquieren los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para interactuar en el entorno laboral y cumplir con los objetivos de la institución; es una herramienta que mejora y desarrolla las habilidades y competencias actuales que poseen los trabajadores y se hacen necesarias para la realización de las actividades con el propósito de asegurar la calidad en la prestación de servicios, lo que permite alcanzar los objetivos institucionales a través del conocimiento del puesto a todos los niveles dentro de la institución, elevando la moral de las y los trabajadores.

Para poder realizar el plan de capacitación en una empresa de servicios hospitalarios del sector privado, fue necesario realizar primero un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), lo cual permitió tener una base para enfocar el plan de capacitación anual y determinar las necesidades que el mismo debe cubrir.

Para recabar esta información fue necesario realizar un cuestionario dirigido al personal en general y una encuesta semiestructurada dirigida al Gerente de RRHH del hospital, lo cual permitió conocer el alcance y desarrollo de las tareas de los trabajadores en sus diferentes puestos.

Los principales datos que se obtuvieron del diagnóstico inicial, fue que, las áreas de enfermería y las áreas técnicas, que son profesiones donde la habilidad y vocación son parte importante del desarrollo de la misma, el conocimiento teórico para el desarrollo de sus actividades diarias, está en un constante cambio con el avance de la tecnología y los avances médicos, por lo que se hace necesaria e importante la capacitación constante.

El DNC se realizó con una población de 82 trabajadores a los cuales se les aplicó un cuestionario y una entrevista semiestructurada dirigida específicamente al Gerente de Recursos Humanos; de forma impresa, a pesar de la situación de

pandemia provocada por el Covid-19, motivo por el cual cada uno de ellos lo llenó de forma individual.

Posterior a realizar los instrumentos, aplicarlos y consolidar las respuestas, se obtiene los siguientes resultados: se recomienda instaurar un Plan de capacitación anual que comprenda 2 programas semestrales, con el propósito de mejorar el clima laboral y procurar la asimilación de los valores en los trabajadores, a través del desarrollo de sus capacidades, actitudes y aptitudes; así como, técnicas propias de sus actividades, de modo que vayan alineados al cumplimiento de las metas de la empresa y reducir las brechas de capacitación.

## INTRODUCCIÓN

Ante la vertiginosa transformación y cambios tecnológicos, reformas a las leyes, procesos y procedimientos, aunados a la exigencia y demanda de mayor eficiencia y eficacia en los servicios de las instituciones privadas, la permanente actualización y capacitación de los recursos humanos se vuelve un factor indispensable de toda organización de vanguardia, que tenga la misión de ofrecer servicios de alta calidad a sus clientes.

El objetivo principal del diagnóstico de necesidades de capacitación es detectar falencias y debilidades en el desempeño y desarrollo de los procesos, para diseñar e integrar programas adecuados para capacitar al recurso humano del hospital. Las exigencias por la competitividad son la punta de lanza para que las organizaciones busquen mantener un alto nivel de especialización de su personal, ésta es la razón por la cual la capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio y de modificar algunas actitudes.

Debido a la importancia de la capacitación como uno de los factores estratégicos de crecimiento y desarrollo del trabajador y, a su vez, del fortalecimiento de los servicios que se ofrece, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal la realización del Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC y la presentación de una propuesta de Plan de capacitación anual en un hospital privado ubicado en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso.

Derivado del diagnóstico de necesidades de capacitación llevado a cabo en el hospital, se presenta la propuesta de un plan de capacitación anual con la finalidad de ser implementado y procurar la mejora continua del desarrollo del personal del hospital privado, considerando que todas las fases del proceso; desde la detección de necesidades de capacitación, fase en la cual se involucró a todo el personal, para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que es necesario fortalecer. Propiciar la aceptación de la misma es preparar mejor al personal para contribuir a alcanzar los objetivos de la organización.

Está conformado por el Capítulo uno de antecedentes que contiene los hechos y estudios históricos en relación al tema de la capacitación y los diagnósticos de necesidades de capacitación como referencia para la realización del mismo que guardan relación con el tema objeto de estudio.

El Capítulo dos del marco teórico que contiene todas las teorías, enfoques e información en la cual se sustenta el Trabajo profesional de graduación por medio del presente estudio, que sirven como base para poder llevar a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación y el diseño de la propuesta del Plan de capacitación anual.

El Capítulo tres de metodología que contiene las explicaciones en el diseño de la investigación del presente estudio, la determinación y elaboración de los instrumentos de recopilación de información que se adecuen al trabajo para poder alcanzar los objetivos, la determinación de los participantes y áreas de la Institución, los enfoques del estudio y su ámbito de aplicación.

El Capítulo cuatro de discusión de resultados que contiene los principales resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recopilación de información y su representación por medio de gráficas o tablas de interpretación y el análisis de las mismas.

El Capítulo cinco que contiene las conclusiones y recomendaciones, así como; bibliografía consultada, anexos integrada por los instrumentos utilizados para llevar a cabo la investigación y la propuesta de Plan de capacitación anual y los índices de tablas y figuras.

## 1. ANTECEDENTES

El Hospital privado objeto de estudio, el cual está ubicado en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso; es relativamente nuevo, se fundó en marzo 2016, con la visión de acercar la prestación de servicios hospitalarios de vanguardia de la mano de la alta tecnología actualizada en cuanto a estudios de laboratorio y estudios por imágenes, hasta el Departamento de El Progreso. Ha sido un proceso de motivación dentro de la región para promover la inversión, como también ha representado un desafío de crear, ordenar y poner en marcha las nuevas funciones a través de los conocimientos, destrezas y habilidades que poseían, tanto los propietarios como el personal nuevo contratado.

El Diagnóstico de necesidades de capacitación es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades o actitudes en quienes conforman una organización, con el propósito de contribuir en el logro de sus objetivos a través de programas de capacitación constante dentro de la institución debido a la constante evolución de la tecnología actual y la alta demanda de un excelente servicio.

A continuación, se describen las diferentes investigaciones; las cuales han sido parte fundamental para el desarrollo del trabajo de investigación, relacionadas a los temas de capacitación y Diagnóstico de necesidades de capacitación. Cabe decir, que los trabajos de tesis a citar, son aportes valiosos para la presente investigación.

### 1.1 Antecedentes del tema de estudio

En la investigación de Bollmann (2017) titulada “***Alineamiento de los Procesos de: Evaluación del Desempeño y Detección de Necesidades de Capacitación, en una Empresa del Rubro de Energía Renovable***” fue realizada en la Universidad de Chile, para optar al grado de Magister en Gestión de personas y dinámica organizacional. Dentro de sus objetivos plantea los siguientes: Analizar el vínculo existente entre los resultados del proceso de evaluación de desempeño y el de detección de necesidades

de capacitación, en cuanto a su alineamiento con los objetivos organizacionales, en las áreas de una empresa del rubro de energías renovables. Los objetivos específicos son: Analizar la información obtenida en el proceso de detección de necesidades de capacitación. Analizar la información obtenida en la fase de calibración del proceso de evaluación del desempeño.

Para la realización del presente estudio, el enfoque principalmente será de tipo cualitativo, entendiéndose por este tipo de investigación, aquella que produce datos descriptivos. Las fuentes de información utilizadas fueron las siguientes: observación y análisis de la propia experiencia en el rol y documentos y bases de Información de Recursos Humanos. La licenciada da sus siguientes conclusiones: El presente estudio plantea una propuesta basada en las oportunidades de mejora que se observaron mediante el análisis de procesos de recursos humanos y respecto del cómo estos se vinculan y asocian para la generación de una efectiva propuesta de valor por parte de la función a la organización. Una de las mayores lecciones aprendidas, está dada por la realización de estos análisis con posterioridad, es decir, cuando la ejecución de los procesos que se dan por sentado es necesario efectuar, no se efectúa con un análisis crítico previo, que evidencie que más allá de realizar la tarea, es necesario evaluar la real necesidad de las acciones para así determinar si se avanza en este u otros sentidos.

Así mismo la Licenciada Zea (2011) realizó su estudio titulado ***“Propuesta para crear una unidad móvil de Capacitación como herramienta para el Fortalecimiento de la Cultura Tributaria en Guatemala”*** para obtener el título de Maestra en Ciencias de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Su objetivo general en el estudio es el siguiente: Actualizar y capacitar a los contribuyentes en conocimientos tributarios y aduaneros, en temas previamente planificados de acuerdo al resultado de estudios realizados sobre el comportamiento tributario en determinados impuestos, o necesidades detectadas de reforzamiento tributario y aduanero en distintas áreas; especialmente para difundir los criterios institucionales y en la medida de todo lo posible disminuir la formulación de ajustes e inconsistencia.

Realizó su investigación por medio de un grupo focal de cuatro sesiones y boletas de entrevista semiestructuradas con los cuales llegó a las siguientes conclusiones: Como consecuencia de la inexistente o equivocada cultura tributaria, se evidencia el desconocimiento y desinterés de la población guatemalteca hacia el correcto y oportuno pago de impuestos, la mínima capacidad instalada para impartir educación y los problemas de acceso a los centros de capacitación regionales, entre otras causas, hacen que la cultura tributaria sea casi nula en la mayoría de la población, principalmente en las áreas rurales, por la dispersión geográfica y diversidad de públicos objetivos, el análisis de las estadísticas tributarias, será una fuente de información valiosa para el Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) y que es de vital importancia continuar con estrategias de capacitación e información para incidir de manera positiva en la conformación de una cultura tributaria que señale la evasión como práctica nociva y que valore positivamente el cumplimiento tributario.

Herrera (2010) en su tesis titulada ***“Programa de Capacitación para los Investigadores de la Dirección General de Investigación – DIGI”***. De la Universidad de San Carlos de Guatemala; elaborado previo a conferírsele el título profesional de Maestra en Administración de Recursos Humanos en el grado académico de Maestra en Ciencias. Su objetivo general es apoyar la continuidad y desarrollo institucional a través de la creación de un proceso de capacitación estratégico de manera organizada y sistemática mediante el cual el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades relativas al trabajo y modifique sus actitudes frente a la organización, al puesto y al ambiente laboral realizando la investigación de campo por medio de dos encuestas; una dirigida a los coordinadores de programas y la segunda encuesta dirigida a los coordinadores de proyectos e investigadores.

Las conclusiones de su investigación son las siguientes: La formación de los investigadores debe fortalecerse de acuerdo a las necesidades de capacitación detectadas; en temas como: metodología de la investigación, paquetes estadísticos, formulación de proyectos y programas de informática y otros temas detectados y al realizar los análisis de los contenidos de los informes finales de investigación,

seleccionados, se determinó que los investigadores deben de ser capacitados en redacción, ortografía y estilo, ya que son documentos que deben socializarse para que contribuyan a la solución de problemas.

Medina (2014) en su tesis titulada ***“Diseño del Plan de Capacitación en Base al Modelo de Retorno de Inversión -ROI- Para la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional, Correspondiente al Periodo Fiscal 2013”*** para la obtención del título de Magister en Dirección estratégica de Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador; concluye que el definir la pertinencia en los diferentes niveles de necesidades de capacitación y niveles de evaluación de programas de capacitación, facilitó la comprensión y colaboración de los diferentes miembros de la institución, quienes apoyaron la aprobación del plan de capacitación y la ejecución de los programas porque conocían la importancia que tenían los mismos en el desarrollo y la gestión institucional a través de su personal.

Además, refiere que los instrumentos utilizados para implementar el Modelo ROI de capacitación, fueron de mucha utilidad para que la dirección de talento humano conozca un poco más a fondo el manejo institucional; es decir, cuáles son los productos y servicios que se ofertan a los clientes internos y externos por unidad administrativa y cómo desde las acciones de capacitación, se puede contribuir a alcanzar los objetivos planteados.

Cotes (2016) realizó su tesis titulada ***“Diseño de un Instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación para Banco Santander Chile”***, previo a obtener el grado de Magíster en Gestión de personas y dinámica organizacional, de la Universidad de Chile. Su objetivo era diseñar una pauta de detección de necesidades de capacitación, específica para la subgerencia de conocimiento y aprendizaje de banco Santander Chile, que permitiera estandarizar y replicar el proceso de levantamiento de necesidades con los diversos clientes internos con los que interactúan los especialistas del área, así como su alineamiento efectivo con los objetivos organizacionales; utilizando los instrumentos para la investigación de una entrevista dirigida al especialista de conocimiento y aprendizaje, una entrevista dirigida al subgerente de

conocimiento y aprendizaje del banco, una entrevista al gerente de división de personas, una entrevista a gestoras de personas.

En sus conclusiones establece que a partir del desarrollo del proyecto de título, y considerando los objetivos formulados para el mismo, es importante destacar que en esta sección se planteó un análisis en torno a los principales aprendizajes desarrollados a partir de la realización del proyecto y de la participación en el Magister de Gestión de personas y dinámica organizacional, así como también se profundizará en algunos puntos formulados en apartados anteriores, particularmente, en lo que respecta a la estrategia para la implantación de la propuesta. Recomendando el utilizar un checklist de preguntas que permita explorar diagnósticos alternativos, así como reconocer si experiencias previas de éxito podrían estar influyendo en el diseño del plan propuesto por los profesionales. Lo anterior permitiría separar realmente entre quien hace la recomendación, el evaluador de la propuesta y el que toma la decisión final, mitigando así los efectos negativos que derivan de los sesgos cognitivos.

Por su parte Reyes (2005) realizó su tesis titulada “Capacitación de mandos medios en el área de Recursos Humanos, para mejorar el trabajo en equipo y eficiencia técnica de SIME, S.A.” previo a obtener el título de Maestro en Ciencias de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Su objetivo era el de promover el desarrollo integral del personal de mando medio perteneciente a SIME, S.A., a través de estrategias de capacitación que conlleven al mejoramiento de los procesos en el área de recursos humanos y el logro de la misión y visión de la empresa y la realización del trabajo de campo; de recopilación de información por medio de una entrevista con las gerencias, para solicitar su anuencia a la realización de la investigación, basado en el problema que se había encontrado en las áreas de servicio técnico, sus implicaciones presentes y futuras y la corrección por medio de una propuesta de capacitación a los mandos medios y una entrevista con el personal que ocupa el cargo de mando medio de cada una de las divisiones, para presentarles el proyecto de una forma sucinta con los objetivos que se perseguían.

Llegando a las conclusiones que durante el proceso de la investigación se encontró que los mandos medios, en la actualidad, no llenaron el perfil actualizado para SIME S.A., donde se incluyen técnicas o funciones en Recursos Humanos, de los mandos medios investigados las brechas más predominantes que existen actualmente entre el perfil ideal y actual, y hace en las técnicas de: Estructuración del trabajo en equipo y capacidad de identificar el trabajo. Estas funciones obtuvieron el nivel de críticas, por lo que la priorización de capacitación a corto plazo se centró en ellas y las brechas más pequeñas, se encontraron en las funciones de compromiso y comunicación, siendo esta última la menos significativa. Este resultado se pudo aprovechar como fortaleza para el proceso de capacitación, que tenderá a ser mucho más fácil y aceptado. recomendando implantar el proceso de capacitación e incorporarlo en la planeación estratégica organizacional para convertirlo en un proceso continuo, integrar la capacitación sistemática, tanto para la mejora del colaborador que ocupa el puesto como, para la organización en general e institucionalizar el mejoramiento integral y permanente de las funciones técnicas y administrativas que lleva a cabo el mando medio y área operativa, mediante la preparación, desarrollo y actualización de los conocimientos y habilidades. De tal manera que le permita ser más productivo en su puesto de trabajo y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

## **1.2 Antecedentes del sector**

En Guatemala el sector público está conformado por los organismos administrativos; mediante los cuales el Estado cubre las necesidades de la población utilizando las leyes vigentes para la satisfacción de los intereses colectivos buscando el bien común. A través del tiempo han surgido dificultades para alcanzar ese nivel de bienestar para toda la población y sus grupos vulnerables. Con la descentralización de los órganos se crean las diversas instituciones de ordenamiento, educación, salud, vivienda y desarrollo para hacer posible la prestación de servicios dignos de acuerdo con (Gutiérrez, 2015).

Debido a la escasez de recursos en el sector de la salud pública que genera que la población esté inconforme con los servicios deficientes que ofrece y acuda a optar por un servicio de salud privado, ha desencadenado un crecimiento vertiginoso en la prestación de servicios de salud por parte del sector privado.

## 2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el sustento teórico relacionado con los temas objeto de estudio que se utilizarán para el desarrollo del presente trabajo de graduación, los cuales se deben conocer para lograr un mejor entendimiento del mismo.

### 2.1 Empresa

Empresa se define como una “entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.” (Galán, 2015).

De conformidad con lo establecido en el Código de comercio de Guatemala, Decreto 2-70, una empresa es un comerciante, una sociedad mercantil, bancos, aseguradoras y análogas, quienes buscan obtener beneficios, así como también las instituciones y entidades públicas, cada una regida por lo establecido en la ley.

### 2.2 Clasificación de las empresas según su actividad

#### ➤ Empresas del sector primario

Empresas cuyo elemento básico se obtiene directamente de la naturaleza, dentro de ellas encontramos las que se dedican a la agricultura, ganadería, caza, pesca, minerales, petróleo, etc.

#### ➤ Empresas del sector secundario

Conocido también como sector industrial, son todas aquellas empresas que se dedican a la transformación de la materia prima para la producción de productos o bienes, dentro de este tipo se pueden mencionar empresas de construcción, de textiles, etc.

#### ➤ Empresas del sector terciario

Son empresas que realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro, que utilizan la capacidad humana para realizar trabajos físicos e intelectuales, dentro de estas se pueden mencionar las de transporte, bancos,

comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, hospitales, etc. El hospital privado objeto de investigación se encuentra dentro del sector terciario ya que es una institución que ofrece prestación de servicios en el ámbito de la salud. (Galán, 2015)

### **2.3 Definición de hospital**

Hospital lo define la Organización Mundial de la Salud en la siguiente forma: “Es parte importante de una organización médica y social, cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médico-sanitaria completa, tanto curativa como preventiva y cuyos servicios externos irradian hacia el ámbito familiar”.

#### **❖ Diferencia entre hospitales públicos y privados**

Los hospitales privados son más pequeños que los hospitales públicos, lo cual les permite ofrecer una atención mejor e inmediata a los enfermos. Los hospitales públicos son financiados por el gobierno mientras que los hospitales privados son entidades dedicadas a la prestación de servicios en el ámbito de la salud con el fin de obtener un beneficio económico.

### **2.4 Capacitación/Entrenamiento**

Las empresas comprometidas con la calidad total invierten grandes cantidades en capacitación y entrenamiento, pues reconocen que estas inversiones agregan valor a las capacidades de la organización. Los líderes en la calidad (Deming, Juran y Crosby) promovieron en forma activa la capacitación y el entrenamiento en la calidad. La capacitación y el entrenamiento representan uno de los costos iniciales más altos en una iniciativa de calidad total. No resulta sorprendente que sea un aspecto en el que muchas empresas se niegan a invertir. Sin embargo, las investigaciones indican que las empresas que invierten grandes cantidades en capacitar y entrenar a sus empleados superan en desempeño a aquellas que gastan mucho menos. (*Evans, 2008*).

El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal. (Castillo, 2012).

Según (Chiavenato, 2020) Utiliza la palabra entrenamiento para referirse a la capacitación, definiéndolo de la siguiente manera: Entrenamiento, significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella, es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- 1) Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- 2) Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- 3) Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- 4) Evaluación: verificación de los resultados de entrenamiento.

### **Importancia de la capacitación**

El conocimiento adquiere una poderosa importancia en relación con la competitividad de organizaciones, este conocimiento no sólo se encuentra en la mente de las personas, como ya se mencionó, sino también en los procedimientos establecidos en los documentos, en las rutinas y prácticas organizaciones; esto según Castillo (2012)

Según, (Alles, 2015) En muchas organizaciones la capacitación es considerada como un gasto y no como una inversión que beneficiará tanto a la empresa como a los colaboradores. Es preciso considerar que, incluso teniendo los mejores egresados de universidades reconocidas por su excelencia académica a cargo de la compañía, la capacitación debe ser un proceso continuo, debido a que la tecnología y los conocimientos son cambiantes y no dejan de desarrollarse. Por tal razón, un profesional o un técnico requerirán actualizaciones periódicas. Caso contrario llegará un momento en que se desfazarán y los partes no serán significativos respecto a la competitividad de la empresa.

Con una planificación adecuada, el recurso humano de la empresa requiere políticas de capacitación permanente. Los directivos deben ser los más interesados en la formación y desarrollo de su personal con la finalidad de mejorar el desempeño.

### **Finalidad de la capacitación**

El objetivo de la formación del personal es crear una fuerza de trabajo motivada, eficaz y capaz de lograr las metas organizacionales mediante el desarrollo de sus habilidades y talentos. Actualmente son los colaboradores quienes demandan ser capacitados en áreas y temas específicos propios de sus puestos debido a la necesidad de mejorar para incrementar el valor que transfieren a los clientes. Un desarrollo empresarial efectivo implica planeación, estructuración, educación y capacitación, para así brindar conocimiento y compromiso en los miembros del equipo de trabajo con que se cuenta. La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por tal razón, el contenido del programa que se diseña para suplir las necesidades de conocimientos debe ajustarse a las tareas que el personal desempeña. La ayuda de los expertos permite identificar destrezas y características personales que los instructores pueden enseñar considerando su validez para el objetivo final, ser una organización productiva y rentable. (Capacitación Laboral, 2020).

### **2.5 Tipos de capacitación**

#### **➤ Capacitación inductiva**

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador de manera general a su ambiente de trabajo. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección de personal, pero puede también realizarse previo a esta. (Capacitación Laboral, 2020).

En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y adaptación.

➤ **Capacitación preventiva**

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial. (Capacitación Laboral, 2020)

➤ **Capacitación correctiva**

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación. (Capacitación Laboral, 2020)

➤ **Capacitación para el desarrollo de carrera**

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Otra forma de clasificar los tipos de capacitación es: por su formalidad, por su naturaleza, de acuerdo al nivel ocupacional. (Capacitación Laboral, 2020).

## **2.6 Medios de capacitación**

Refiere las técnicas, instrumentos y metodologías que contribuyen al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. (Capacitación Laboral, 2020)

Dentro de estos están:

- Conferencia  
Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas. Por ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, organización de planta, etc.
- Manuales de Capacitación  
Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales. (Capacitación Laboral, 2020)
- Video  
Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces. Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes.  
La grabación y proyección en videos de los colaboradores sujetos a capacitación, son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio. (Capacitación Laboral, 2020)

- Simuladores

Dan al aprendiz la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes críticas o peligrosas del trabajo.

- Realización efectiva del trabajo

El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos días o meses.

En general, el período de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades. (Capacitación Laboral, 2020)

- Discusión de grupos e interacción social

Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.

- Entrevista para la solución de problemas

Se orienta básicamente al asesoramiento de colaboradores. Los supervisores encargados de capacitación mantienen periódicamente estas estrategias para mejorar la eficiencia en el trabajo de cada individuo. Se usa generalmente en la capacitación de directivos. (Capacitación Laboral, 2020)

- Técnicas grupales

Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para

llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados. (Capacitación Laboral, 2020)

## **2.7 Modalidades prácticas de capacitación**

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la empresa (Capacitación Laboral, 2020):

- Inducción
- Capacitación en el puesto de trabajo
- Cursos internos
- Seminarios y taller
- Cursos de actualización

## **2.8 Identificación de las necesidades de capacitación**

Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de las necesidades para la capacitación de los colaboradores. Esta tarea es responsabilidad del área de recursos humanos, quien debe coordinar con los jefes de las unidades administrativas la priorización de las necesidades y el uso de diversos medios que permitan detectar los problemas consecuencia de la falta de capacitación del personal. Los principales medios para diagnosticar las necesidades de conocimiento y habilidades son:

## **2.9 Proceso de elaboración de un plan de capacitación**

El diseño de un plan de capacitación contiene una serie de etapas de formulación y ejecución, según (esan, 2016):

- Formulación de la estrategia: en función de los objetivos estratégicos de la empresa y sus necesidades de desarrollo de personal idóneo para los mismos.

- Definir los objetivos de la capacitación: dichos objetivos serán formulados en función a los requerimientos de la organización. Existen muchos objetivos por los que una empresa busca capacitar a su personal, entre estos: mejorar el clima organizacional, aumentar la productividad, reducir las quejas por parte de los clientes, mejorar el servicio de atención a los clientes. (esan, 2016)
- Elaboración del presupuesto: definir los ítems del proceso y establecer los costos de cada uno.
- Definir el contenido temático del curso, taller o seminario a desarrollar: debe existir coherencia entre los objetivos de la capacitación y los temas que serán abordados en la capacitación.
- Prever los medios y recursos didácticos: se debe contar con los materiales y el soporte tecnológico idóneo para desarrollar la capacitación de la mejor manera posible. Definir la infraestructura necesaria (salas de conferencia o de reuniones, sala de proyecciones o de simulación, talleres de práctica, etc.). (esan, 2016)
- Determinar la duración y el cronograma: procurar que las sesiones no sean muy extensas. Preferiblemente desarrollar las sesiones en hora de trabajo de modo que los trabajadores se sientan pagados por capacitarse y no sientan rechazo alguno por la capacitación.
- Seleccionar a los participantes: establecer los conocimientos previos, la experiencia u otros requisitos que deben cumplir.
- Seleccionar a los capacitadores: tanto si la propia organización se hace cargo de la capacitación como cuando se contrata una empresa para ello, es importante saber quiénes son los capacitadores y cuáles son sus competencias para esta labor. (esan, 2016)

- Diseñar el sistema de evaluación: se debe determinar la evaluación en función de los objetivos de la capacitación. Considerar cuatro criterios básicos para la evaluación: a) Reacciones. Cómo reacciona el personal después de la capacitación, referente al contenido y al proceso en general; b) Aprendizaje. Cuánto han aumentado los participantes sus conocimientos y han desarrollado habilidades y destrezas. c) Comportamiento. Cómo actúa el personal tras la capacitación, preguntarse si hay cambios en su actitud hacia el trabajo, qué comentan respecto a la capacitación, cómo han variado las relaciones interpersonales, etc. d) Resultados o costo beneficio. Se evalúa el impacto de la capacitación en indicadores directamente relacionados con la misma, como pueden ser número de accidentes, mejoras en la productividad, avances en la calidad de los productos, etc. (esan, 2016)

## **2.10 Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación**

Según (Castillo, 2012), se definirá como necesidad de capacitación a las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la organización, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la propia organización, que afectan el desempeño y pueden solucionarse mediante capacitación.

El diagnóstico de necesidades de capacitación permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

“Se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de una organización.”, según, (Silva Saltos, 2011)

El diagnóstico de necesidades de capacitación, es el primer paso en el proceso de capacitación, con el cuál se identifican las necesidades reales para la

actualización de los empleados en una organización, es decir conocer lo que una persona debería saber y hacer y lo que realmente sabe y hace. Este permite plantear los objetivos del plan de capacitación, así como el diseño del contenido del plan. Toda organización tiene necesidades de capacitación, y las ven manifestarse al momento de surgir determinado problema, por lo que al presentarse este empiezan a capacitar a su personal, sin embargo toda organización debe contar con lineamientos e instrumentos técnicos que le ayuden a contar con el inventario de necesidades de capacitación para ayudarle a mitigar futuros problemas o riesgos por falta de capacitación, por lo que para realizar un DNC se deben seguir varios pasos que según (Silva Saltos, 2011).

Estos pueden ser tres: recopilación de datos, investigación y análisis. Recopilación de datos: Se refiere a obtener toda la información necesaria para detectar oportunidades de capacitación, las cuales van desde mantener contacto con personas en toda la organización, revisar las políticas, objetivos y normas que se relacionan con el desempeño en el trabajo, y documentos que resuman el estado de la organización. Investigación: Al identificarse una necesidad de capacitación, se debe iniciar la investigación, para reunir datos más específicos, y determinar si las necesidades encontradas son prioritarias, o hay otras que requieren de mayor atención, haciendo uso de técnicas como la observación, la entrevista, pruebas, entre otras. Análisis: “comprende el examen riguroso de los datos de entrada para eliminar la información que no es válida, para agrupar y resumir el resto de datos, el esbozo de conclusiones lógicas y la preparación de una comunicación o informe.” (Silva Saltos, 2011)

(Castillo, 2012) indica que: En general se pueden establecer tres fases en la DNC independientemente de los modelos que se adopten para aplicarla, mismos que se analizarán en el siguiente subtema. Estas fases son:

**Sondeo**, es decir, investigar qué cambios se están dando en la organización qué es aquello que resulta evidente atender sin mayor indagación, estos sucesos muchas veces derivan en programas tendientes a atender las llamadas necesidades manifiestas.

**Investigación**, en la que se lleva a cabo un procedimiento específico para determinar necesidades y

**Fase de Diagnóstico**, de donde derivará el plan específico de capacitación.

El DNC proporciona los datos para definir los objetivos de capacitación, a quien debe capacitarse y el contenido del plan. En el hospital privado, el diagnóstico de necesidades de capacitación se realiza de forma empírica, por lo que al surgir una necesidad de capacitación se solicita al Gerente de Recursos Humanos que desarrolle la forma de minimizar el o los problemas que puedan surgir para solicitar la autorización para capacitar al personal en el uso de herramientas que les permitan desarrollar de una mejor forma sus tareas.

## 2.11 Tipos y Modelos de DNC

Según (Castillo, 2012) existen 2 tipos de necesidades de capacitación cualquiera que sea el giro de la organización, estas son las siguientes:

- a) Necesidades manifiestas, aquellas en las que no es necesario llevar a cabo metodología alguna para su determinación ya que resultan evidentes debido a que se dieron cambios relevantes de estructura, de equipo, de procesos o de cualquier otra naturaleza que afecta la manera en que se venía trabajando.
- b) Necesidades encubiertas, requieren llevar a cabo una investigación, segunda fase de la DNC, para establecer el diagnóstico. El resultado de esa investigación puede ser muy variado ya que, dependiendo de las características de la organización y su personal, se pueden identificar diversas causas.

Existen 2 tipos de modelos para determinar las necesidades manifiestas de capacitación,

- a) **Modelo Prescriptivo**, es aquel en que dicha determinación corre a cargo primordialmente del analista de capacitación quien, basado en información diversa, especialmente en elementos como el perfil de cada puesto, diseña y aplica los instrumentos para conocer qué deficiencias tienen los empleados,

funcionarios y obreros y llega a conclusiones que permiten diseñar los programas de capacitación.

- b) **Modelo Participativo**, promueve la participación activa de los posibles sujetos de capacitación y de sus jefes. Dirigidos por el analista de capacitación, con los instrumentos idóneos de información y teniendo de por medio el intercambio de ideas con su jefe, van determinando qué les hace falta en conocimientos, habilidades y actitudes para ser más efectivos en su puesto.

Derivado de los modelos de DNC, (Castillo, 2012) indica que existen las siguientes técnicas para llevar a cabo el proceso de DNC, las más importantes se detallan a continuación:

- a) Técnica de observación directa.
- b) Técnica de la entrevista
- c) Encuesta
- d) Lluvia de ideas o Brainstorming

## **2.12 Diseño e Implementación del Plan de capacitación**

(Castillo, 2012) refiere que, todo proceso requiere de ser planificado para alcanzar, de la mejor manera, los objetivos que se propone. El plan de capacitación implica establecer desde el objetivo del programa, hasta la logística y el diseño académico. A continuación, se presentan las fases más relevantes del proceso de capacitación:

### **a) Objetivos del plan de capacitación**

Los objetivos pueden ser clasificados en función de lo que se pretende lograr en cada fase de la capacitación, de este modo que existen los siguientes tipos:

- **Objetivo Organizacionales**, establecen lo que la organización espera obtener al término del proceso de capacitación y desarrollo.
- **Objetivos Operacionales**, describen contenidos, las metodologías y los medios a usarse en una actividad de capacitación. Describen los contenidos, las

metodologías y los medios a usarse en una actividad de capacitación. También denominados objetivos de aprendizaje.

- **Objetivos de Capacitación**, también denominados objetivos de aprendizaje y se dividen en generales y específicos. Los generales son aquellos que describen los comportamientos terminales que deben alcanzar los sujetos capacitados; y los específicos son desagregados del objetivo general y corresponden a los módulos o eventos que constituyen el programa.

En resumen, se pueden ejemplificar el fin de los tres tipos de objetivos de la siguiente manera:

Objetivos Organizacionales	PROGRAMA
Objetivos Operacionales	MÓDULOS O TEMAS
Objetivos de capacitación	CURSOS, UNIDADES Y TEMÁTICAS

#### b) **Administración del proceso de desarrollo**

Este proceso implica seguir una serie de pasos encaminados a proveer de todos los recursos necesarios al plan, para que éste resulte exitoso, la secuencia incluye lo relativo a la planificación logística, desde los espacios y materiales que se requiere, hasta el presupuesto idóneo para la implementación del programa. A continuación, se presentan los principales aspectos, según (Castillo, 2012):

- 1) **Materiales didácticos**, son los recursos que van desde el material para la organización de los cursos, como listas de asistencia, etiquetas, credenciales, el material de oficina.
- 2) **Equipo y lugar para la capacitación**, en cuanto al equipo aconseja tener una lista de verificación que puede ser utilizada como herramienta de apoyo en el control de los aspectos logísticos señalados. En cuanto al lugar se refiere a lugar adecuado para llevar a cabo las capacitaciones en cuanto a su funcionalidad, dimensiones adecuadas, conexiones de energía, el equipo necesario, distribución y mobiliario adecuado.
- 3) **Estructura para la capacitación**, se refiere a la estructura orgánica mínima indispensable para conducir el proceso.

### c) **Determinación y evaluación de los recursos**

Según (Castillo, 2012), en esta parte se señalará lo relativo al presupuesto para capacitación. El cálculo de presupuestos es un método de control necesario para llegar a un objetivo. Se deben realizar presupuestos elásticos y flexibles que permitan cumplir con las responsabilidades asignadas. Los periodos estándares establecidos para presupuestar son designados por la dirección, por ello se debe determinar antes que nada la estructura financiera de la organización.

El presupuesto se puede clasificar de muy diversas formas:

- ✓ Presupuesto para proyectos, en caso de existir seminarios o cursos especiales.
- ✓ Presupuesto funcional, donde cada área funcional tiene su propio presupuesto.
- ✓ Presupuesto departamental, cuando el área de capacitación es pequeña, solo se maneja un rubro específico.

El presupuesto solo es estimado ya que no es fácil establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro. El presupuesto no debe sustituir a la administración sino todo lo contrario, es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la organización. A continuación, los rubros que se deben considerar:

Costos directos:

- Honorarios para instructores e instituciones externos
- Producción de material didáctico
- Renta de salones
- Renta de equipos
- Servicios en el aula
- Bonos a instructores internos
- Viáticos del personal e instructores
- Material didáctico
- Honorarios a consultores

Costos Indirectos:

- Renta fija de las instalaciones
- Nómina del personal de capacitación
- Inversiones en equipo audiovisual
- Mantenimiento de instalaciones
- Publicaciones especializadas
- Cuotas para asociaciones
- Depreciación del equipo para capacitar.

#### d) **Principios de aprendizaje**

Según (Castillo, 2012) aprender significa un cambio en relación con el estado anterior del individuo, y ese cambio puede producirse en los conocimientos, la comprensión, los hábitos, habilidades o percepción. Para que se lleve a cabo el cambio interno que se refleje en un comportamiento externo, que finalmente incida en el desempeño, se deben cumplir ciertas reglas, se tomará aquí el modelo de las denominadas Leyes del aprendizaje que algunos autores han propuesto para alcanzar las metas de la capacitación, dichas leyes son:

- 1) La ejercitación. La gente recuerda mejor aquello que ha repetido y ejercitado.
- 2) El efecto. La gente relaciona el éxito o el fracaso en alguna tarea en relación con la satisfacción o frustración experimentada.
- 3) La primacía. El individuo recuerda más claramente la primera experiencia que las sucesivas ya que se crea una impresión más fuerte e imborrable.
- 4) La intensidad. La persona aprende más de las vivencias asociadas con un impacto emocional que con las monótonas.
- 5) La utilidad. La gente memoriza más fácil lo adquirido a medida que lo utiliza.

Según (Alles, 2015), determina que la capacitación puramente teórica está en desuso y las nuevas generaciones quieren una rápida experimentación práctica. De los instructores se espera “la fórmula” para solucionar problemas bien y rápido, la habilidad de combinar teoría con práctica dando recetas aplicables correctamente. Cada vez se requiere más de la capacitación y de sus responsables. El desafío es creciente.

Alles, cita el proceso de aprendizaje experimental de David, Kolb en los siguientes pasos:

- Experiencia concreta
- Observación reflexiva
- Conceptualización abstracta
- Experimentación activa

Relacionando:

- Conocimiento acomodaticio
- Conocimiento divergente
- Conocimiento convergente
- Conocimiento asimilativo

Los enfoques de educación experimental sostienen que los adultos aprenden mejor si se los expone a las cuatro acciones referidas en los pasos anteriormente citados. Aunque por lo general las personas prefieren uno o dos de los aspectos mencionados, para un mejor aprendizaje de adultos sería ideal que estos siguieran todos los puntos allí citados.

### e) **Métodos y técnicas de capacitación**

De acuerdo a (Castillo, 2012), todas las técnicas normalmente usadas en educación pueden utilizarse en los grupos con fines de capacitación, existen técnicas muy útiles para conseguir información, otras para favorecer la creatividad, otras para lograr objetivos de tipo afectivo-social, etc., todo método puede ser efectivo, lo importante es no enfocarse únicamente en el uso de uno solo.

La naturaleza pedagógica de la formación profesional es la parte medular para que ésta alcance el objetivo que pretende, es decir, mediante una enseñanza sistematizada se podrá lograr el aprendizaje esperado. Para ello, se debe determinar la estructura del

contenido y después establecer las técnicas de instrucción que se usarán en cada inciso o actividad de cualquier curso.

Al elegir las técnicas de instrucción es recomendable considerar los siguientes factores:

- Las técnicas pueden ser semejantes en principio. La diferencia reside en su objetivo y en la forma de aplicación. Por lo tanto, al seleccionarlas debe preverse si son las más adecuadas, con base en el aprendizaje cognoscitivo, psicomotriz y afectivo.
- Es posible que una combinación de técnicas sea lo mejor en una situación dada.
- Deben considerarse los aspectos de costos y condiciones administrativas para determinar cuál o cuáles técnicas podrán ser utilizadas.

#### f) **Métodos y técnicas tradicionales**

Muchas técnicas empleadas en los eventos de capacitación, además de los requisitos ya establecidos, deberán considerar el tipo de capacitación de que se trate, capacitación en el puesto cuando el empleado aprende de una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas organizaciones, este tipo de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación de los nuevos elementos.

Otra modalidad de capacitación es la que se lleva a cabo fuera del contexto específico de trabajo en donde es posible practicar una gran variedad de técnicas, que se pueden aplicar de manera individual o en grupos; éstas van desde conferencias, audiovisuales y simulaciones hasta dinámicas grupales dramatizaciones o estudios de caso, a continuación, algunas de las más comunes con sus respectivas características:

- Role playing, conocida como dramatización. Es la representación de una situación hipotética o de un hecho de la vida real.

- Debate dirigido, es un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo reducido bajo la conducción, estimulante y dinámica, de una persona, facilitador, que hace de guía e interrogador.
- Mesa redonda, donde un grupo de expertos que sostienen puntos de vista diferentes o contradictorios sobre un tema que van exponiendo sus criterios a un grupo de oyentes de forma sucesiva.
- Lectura dirigida, donde el participante es la parte activa. Progresiva a su propio ritmo, dando lectura a materiales que presentan información del tema o contenido a tratar.
- Discusión dirigida, donde el instructor trata un tema o contenido planteando preguntas. Se trata de estimular la participación, jerarquizar y estructurar las respuestas, para alcanzar los conceptos esenciales del tema tratado.
- Expositiva, se centra en la comunicación verbal de un tema ante un grupo de personas. Su desarrollo está centrado en el instructor.
- Demostrativa, consiste en la demostración práctica por parte de instructor en diferentes procesos de trabajo de manera sistemática y ordenada, principalmente actividades físicas, para que los trabajadores adquieran una destreza física o pericia de carácter psicomotor.

#### g) **Aprendizaje en línea (E-Learning)**

Según (Sallán, 2016), es el uso de las tecnologías de la información y comunicación para crear experiencias de aprendizaje.

Tipos de Aprendizaje en Línea (E-Learning)

- A-Learning, aprendizaje autodidáctico
- B-Learning, aprendizaje combinando formación presencial y actividades en línea
- D-Learning, educación a distancia

#### h) **Andragogía: Aprendizaje Adulto**

- ❖ Según, (Colmenares, 2007) el aprendizaje es un cambio en el individuo producido por su interacción con el medio ambiente, que satisface una necesidad, que lo hace más capaz de relacionarse en su entorno, que puede resultarle benéfico o perjudicial, y que no depende de tendencias innatas de respuesta, maduración fisiológica o estados temporales del organismo (por consumo de drogas, enfermedades, etc.
- ❖ Principios de aprendizaje en los adultos: Conforme la persona madura su auto concepto se mueve a un proceso de autodirección. El adulto cuenta con un gran recurso de aprendizaje, su experiencia. La rapidez del aprendizaje de un adulto dependerá de la relación con el desarrollo de la tarea en su rol social. Como persona madura, espera que las aplicaciones sean inmediatas. La motivación de los adultos para aprender es preponderantemente, por factores internos. El aprendizaje en el adulto es determinado ampliamente por su contexto de vida, tiempo, lugar, vida cotidiana y factores sociales y familiares. Su rol como estudiante es cooperar en todas las etapas del aprendizaje.

### **2.13 Tecnologías de la información y la comunicación**

Son tecnologías que utilizan la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones para crear nuevas formas de comunicación a través de herramientas de carácter tecnológico y comunicacional, esto con el fin de facilitar la emisión, acceso y tratamiento de la información. Según, (Roger, 2003)

### **2.14 Ejecución del plan de capacitación**

Esta etapa se refiere a la implementación o la puesta en marcha del plan de capacitación, verificando el cumplimiento de cada uno de los elementos que se establecieron en el mismo como lo son los objetivos, es en esta etapa donde se ponen en práctica los métodos y técnicas de capacitación que se plantearon en el plan.

El objetivo de esta etapa es mejorar el conocimiento, habilidades y actitudes de las personas, por lo que se debe considerar el método que se está aplicando, la calidad de los capacitadores y los principios del aprendizaje para poder obtener retroalimentación y adecuar el programa de capacitación, sin embargo, es importante que se cuente con la participación e involucramiento de los ejecutivos de la organización y de los capacitados para garantizar el éxito del programa.

Es decir que en la ejecución del plan de capacitación se da solución a las necesidades de capacitación, velando por la calidad del programa antes, durante y después del mismo, aplicando los métodos y técnicas de capacitación, contando con el compromiso del capacitador, y obteniendo retroalimentación por parte de los capacitados, el capacitador y los altos mandos sobre la ejecución del programa. (Castillo, 2012).

### **2.15 Evaluación del plan de capacitación**

“La evaluación del plan de capacitación implica la validación de los esquemas, estructura, procedimientos, herramientas de trabajo, métodos y recursos utilizados para llevar a cabo la capacitación y detectar su nivel de madurez, así como para obtener un perfil de desarrollo acerca de las áreas de oportunidad donde deberán concentrarse los esfuerzos y los recursos a corto plazo.”

El importante proceso de evaluación del plan de capacitación “debe realizarse con técnicas precisas y objetivas que aporten datos, que den tranquilidad y credibilidad a los líderes, que faciliten la toma de decisiones en materia de talento humano y que reivindique el proceso de manera tal que capacitar al personal, sea una meta entusiasta para los dirigentes.” (Castillo, 2012, p. 100).

El proceso de implementación de un plan de capacitación incluye la verificación si lo planeado se ha cumplido, es decir si se han alcanzado los objetivos trazados al inicio y si la inversión realizada ha sido una buena decisión.

La evaluación de programas de capacitación o desarrollo ha sido mencionada por diversos autores, sin embargo, ha resultado difícil encontrar procedimientos

específicos para realizarla. Muchas empresas utilizan una encuesta al final los procesos de capacitación, sin embargo esto “constituye solo una parte de la medición, la de reacción, en otros lugares, se lleva a cabo algún proceso de seguimiento encuestando a los participantes sobre lo aprendido meses o semanas antes, sin embargo, pocas son las organizaciones que han establecido sistemas para medir el retorno de la inversión o el impacto en la organización” (Castillo, 2012, p. 100), por ende podemos deducir que la evaluación garantiza la efectividad de la capacitación.

En esta etapa, se evalúa la contribución que la capacitación hace a los resultados de la organización, con base a los objetivos planteados en el programa de capacitación, determinando el desarrollo, incremento o modificación de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, la información obtenida en la evaluación permite comparar lo planeado con lo alcanzado, para mejorar o adecuar el programa de capacitación, así como también para identificar las deficiencias con el fin de minimizarlas o corregirlas, es decir la evaluación garantiza la efectividad de la capacitación.

De igual forma, se debe contemplar la evaluación del proceso de la capacitación en cuanto a los instrumentos, herramientas, métodos, recursos, etc., con que se lleva a cabo el plan, así como el impacto del mismo, para conocer en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, así como también se deben evaluar los resultados de la organización para saber si se ha mejorado en cuanto a productividad, servicio, tiempo, etc.

Para realizar una evaluación a los participantes, existen técnicas como utilizar pruebas antes del programa para determinar el nivel de conocimiento del capacitando, y después para determinar el mejoramiento que se tuvo en el conocimiento y habilidades, otra técnica es la evaluación en el puesto a través de evaluaciones del desempeño para medir la efectividad en el desarrollo de las actividades de los colaboradores que se capacitaron.

**Resultados:** Se refiere al resultado final que se obtiene después de una capacitación, que en su mayoría de veces va relacionado a aumentos en la producción, mejoramiento

de la calidad, menores costos, incremento en ventas, entre otros, se dice que esta evaluación es la más importante y la más difícil, ya que en esta se demostrará el beneficio de la capacitación en la organización.

### **Lineamientos para evaluar los resultados:**

- Utilizar un grupo de control.
- Dejar pasar cierto tiempo para evaluar los resultados.
- Evaluar antes y después de la capacitación.
- Repetir la evaluación en momentos apropiados.
- Tener en cuenta la relación costo-beneficio.
- Conformarse con los indicios si no es posible obtener pruebas.

En conclusión, la evaluación del programa de capacitación permite a las organizaciones ahorro de costos y tiempo, mejoramiento de la calidad de la producción y servicios, es decir que coadyuva a obtener la ventaja competitiva que hoy en día buscan las organizaciones. En el Hospital privado después de haber impartido un curso, no se cuenta con una evaluación posterior, es decir ya en el puesto, por lo que no se pueden medir los resultados de la capacitación en la institución.

### **2.16 Criterios para evaluar el desarrollo**

Existen diversas propuestas para evaluar los efectos de los programas de capacitación, antes de abordar cada uno de ellos, es necesario señalar algunas condiciones necesarias para que la evaluación resulte efectiva. Se debe considerar el tipo de organización de que se trate; así como los objetivos de la misma y de los puestos que la constituyen, es necesario por ello, que los instrumentos de evaluación se diseñen en función de estos aspectos ya que la eficacia de los mismos dependerá de su vinculación con las metas organizacionales. Las personas encargadas de la evaluación deben estar capacitadas para ello, buscando siempre el beneficio organizacional y dejando de lado la subjetividad y los intereses personales. Antes de implementar el proceso, se debe tener claridad sobre las respuestas a las siguientes preguntas, mismas que facilitarán la labor y las acciones a seguir por parte de los responsables del proceso:

- ¿Por qué evaluar?
- ¿Cuándo evaluar?
- ¿En qué niveles evaluar?
- ¿Cómo evaluar?
- ¿A quién informar sobre la evaluación?

#### Evaluación de reacción.

La evaluación de reacción consiste en recabar información sobre las actitudes, impresiones y percepciones que tienen los agentes implicados en los programas de desarrollo, (facilitadores, participantes y coordinadores). Esta evaluación se puede realizar tanto con respecto a cómo se está desarrollando o cómo se ha desarrollado un curso. Se pueden perseguir distintos propósitos al evaluar la reacción de los implicados en una acción de capacitación. Todos irán encaminados a mejorar la calidad de la formación. A continuación, se presenta una lista de los propósitos perseguidos con mayor frecuencia:

- Comprobar que el curso se desarrolla de acuerdo con la planificación establecida al inicio del proceso: número de horas, contenidos impartidos, calendario.
- Controlar la marcha del curso y corregir las posibles deficiencias en cuanto a metodología, actividades programadas, recursos utilizados.
- Detectar problemas y realizar los reajustes oportunos.
- Sugerir cambios en los métodos y en el material a emplear.
- Evaluar el grado de interacción facilitador-participantes.
- Conocer en qué medida los participantes consideran que el curso realizado responde a sus necesidades y expectativas.
- Evaluar la impresión de los participantes con respecto al aprendizaje adquirido.

- Proporcionar al facilitador y a los coordinadores información sobre los puntos fuertes y los puntos débiles del curso.
- Mejorar el desempeño, en términos de efectividad y eficacia, del instructor.
- Comprobar la adecuación de los criterios de selección de los participantes.
- Comprobar la adecuación de los criterios de selección de los instructores.

Ventajas de la evaluación de reacción:

- Los aspectos evaluados son fáciles de medir.
- Goza de buena aceptación por parte de los participantes.
- Tiene validez aparente
- Permite obtener información de forma rápida.
- Se pueden detectar y subsanar posibles causas de malestar durante el desarrollo del curso

Desventajas:

- Una evaluación positiva de las reacciones no implica que se hayan alcanzado los objetivos del curso ni que se hayan adquirido aprendizajes.
- Se evalúan aspectos de forma subjetiva.
- Influencia de variables contaminantes (características personales del facilitador, recursos materiales, etc.). A continuación, se analizan algunos de los métodos más comunes para evaluar la reacción.

➤ **Modelos de escala:**

Dentro de estas escalas existen varios tipos:

❖ **Cuantitativas:**

- Continuas, la respuesta se puede dar en cualquier punto de un continuo
- Discontinuas, se diferencia de la inclusión de puntos intermedios entre los puntos extremos de la escala.

- Escalas tipo Likert: La respuesta del individuo se da mediante una escala numérica, a la cual se le atribuyen propiedades de las escalas de intervalo, permitiendo por tanto la realización de análisis estadísticos más complejos.

- ❖ Descriptivas: Continuas y discontinuas
- ❖ Escalas de diferencial semántico, se contraponen dos adjetivos y se evalúa mediante una escala tipo Likert.
- ❖ Escalas simbólicas, los grados del criterio en lugar de representarse a través del lenguaje escrito, se describen por símbolos.

Ejemplos:

1) Cuantitativa continua: El instructor explica de forma clara 1 \_\_\_\_\_ 5

2) Cuantitativa discontinua: El contenido del curso responde a mis expectativas:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3) Escalas tipo Likert: El contenido del curso es aplicable a mi trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	---------------	--------------------------------

4) Descriptiva continua: El facilitador permite la participación: Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_ totalmente en desacuerdo

5) Descriptiva discontinua: El instructor se adapta a las características del grupo:

Nunca	Rara vez	Normalmente	Casi siempre	Siempre

6) Diferencial semántico. El clima del curso ha sido: Tenso 1 2 3 4 5 Distendido

7) Simbólicas. La atención de los coordinadores me parece:



Modelos de evidencia El método principal consiste en el proceso de observación por parte de quien administra la capacitación o alguien designado por él, el observador recoge información sobre:

- La actuación del formador.
- La actuación de los participantes.
- La interacción formador-participantes.
- Los recursos y medios utilizados.
- Las instalaciones.
- Las incidencias producidas.

Los pasos a seguir en la observación se pueden enumerar de la siguiente forma:

- 1) Delimitar los aspectos a evaluar: conductas/personas y situación.
- 2) Determinar el segmento de tiempo durante el cual se va a llevar a cabo la observación.
- 3) Establecer las operaciones que se van a realizar: o Descripción de conductas (registro narrativo) o Clasificación con base en categorías predeterminadas o Reconocimiento de conductas o Medida (frecuencia, duración, magnitud)
- 4) Elaborar el protocolo de observación.
- 5) Elegir y entrenar a el/los observador/es
- 6) Realizar la observación.

7) Analizar e interpretar la información.

8) Elaborar informe.

Las ventajas de este método se encuentran principalmente en que los datos son objetivos y caen en el ámbito tanto de lo cualitativo como cuantitativo. Sin embargo, también presenta ciertas desventajas como es el hecho de que para que se cumpla lo anterior, se requiere contar con observadores expertos y bien capacitados y por otro lado el que la audiencia se sienta observada puede modificar los resultados.

En este capítulo se utilizó información sustentable y válida que servirá de gran ayuda para el desarrollo del tema, básicamente con temas referentes a las necesidades de capacitación, los cuales fueron analizados. En el siguiente capítulo se conocerá la metodología utilizada en el proceso de Investigación.

### 3. METODOLOGÍA

En este capítulo se da a conocer la metodología de investigación utilizada con los colaboradores y gerente de Recursos Humanos del hospital privado ubicado en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, con la cual se logró obtener la información para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación y presentar una propuesta de Plan de Capacitación Anual.

En relación con las técnicas a utilizarse en el presente Trabajo Profesional de Graduación, estas deben contener un procedimiento lógico y una planificación para el logro de los objetivos planteados.

#### 3.1 Definición del problema

La capacitación es conocida como el medio por el cual las empresas actualizan constantemente a sus colaboradores con la información vigente pertinente para lograr prestar el mejor servicio posible a sus clientes, así como atender la necesidad de motivación constante necesaria para alcanzar la mejora continua. Sin embargo, en la mayoría de las empresas y el ámbito hospitalario no sería la excepción, consideran éste proceso como una pérdida, no solo de dinero sino también de tiempo en el que los colaboradores podrían estar por realizar otras actividades, todos los procesos que se realizan en las empresas tienen la necesidad de ser actualizados constantemente, por eso se considera de suma importancia que los colaboradores de todas las áreas de trabajo se mantengan actualizados y motivados por medio de capacitación.

En el hospital privado ubicado en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, nunca se había realizado un estudio como el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación por lo tanto tampoco se ha contado con un programa de capacitaciones para las diferentes áreas que lo conforman.

A pesar de la falta de capacitaciones, el personal realiza su trabajo de manera aceptable, esto según las autoridades que dirigen la empresa, sin embargo también se tienen inconvenientes en cuanto a la identificación de las personas con la cultura

organizacional, personas con resistencia al cambio y poco participativas y colaboradoras en sus puestos, poco compromiso y desmotivación en el desempeño de sus actividades diarias, así como algunas dificultades para realizar un buen trabajo en equipo y resolución de conflictos.

Todos estos inconvenientes comprometen el buen desempeño de los colaboradores del hospital privado y de la calidad de los servicios que la empresa presta al público en general, debido a que los niveles de buena atención al paciente tienden a estar a la baja. Ante estas situaciones, se hace de vital importancia poder conocer las necesidades de capacitación para cada área y establecer un programa para poder ejecutarlo e iniciar en la búsqueda de la mejora de todos los procesos en general.

De no tomar medidas para controlar estas deficiencias, podrían provocar a corto plazo, rotación de personal, personal desmotivado, personal poco capacitado, pérdida de personas talentosas, pérdida de pacientes e información valiosa; a mediano plazo pérdida de posicionamiento frente a la competencia, a largo plazo, pérdidas económicas y una empresa con procedimientos lentos e ineficientes.

Es por eso que la investigación presenta los principales elementos que debe contener un programa de capacitación anual adecuado al hospital; con el propósito de conseguir colaboradores que potencialicen sus capacidades, habilidades y actitudes en el desempeño de sus funciones; así mismo les permita reconocer que la formación y actualización profesional tiene impacto en la calidad y productividad de la empresa.

### **3.2 Planteamiento del problema**

¿Cuáles son las necesidades de capacitación y desarrollo que necesitan los trabajadores de un hospital privado para lograr la mejora individual y grupal en su desempeño?

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales son la guía para llevar a cabo la investigación.

### **3.3 Objetivo general**

Elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación para poder presentar una propuesta de plan de capacitación anual dirigida a los trabajadores de un hospital privado, ubicado en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso.

### **3.4 Objetivos específicos**

- Identificar si existe un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación – DNC en un hospital privado.
- Determinar los principales elementos que debe contener un programa de capacitación para el personal de un hospital privado.
- Elaborar un Plan de Capacitación anual con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación.

### **3.5 Ámbitos de la investigación: geográfico, institucional, personal y temporal**

El ámbito geográfico de la investigación realizada está en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso.

El ámbito institucional de la investigación se refiere a un hospital privado derivado del sector salud.

El ámbito personal de la investigación está conformado por los 86 trabajadores del hospital, divididos por el personal de Área Administrativa con un total de 42 trabajadores y el personal Operativo conformado por 44 trabajadores.

Para la elaboración de la investigación del Informe Final de Trabajo Profesional de Graduación, y la presentación a la Dirección de la Escuela de Postgrado, se utilizó el período del mes de febrero al mes de junio 2021, siendo éste el ámbito temporal.

### **3.6 Método de investigación**

Durante el proceso y desarrollo de la investigación, se aplicó el método científico, éste “es un proceso sistemático de investigación” (Castán, 2014), en sus tres fases:

- 1) Fase indagadora, al recopilar información de fuentes primarias, a través de cuestionarios que fueron llenados por los colaboradores de la empresa, la visualización de manual de políticas de la empresa y la descripción de puestos improvisados con los que cuentan; observación directa del fenómeno de estudio y entrevistas con la gerencia de recursos humanos y la gerencia administrativa.
- 2) Fase demostrativa, para determinar la viabilidad del estudio; y
- 3) Fase expositiva para comunicar los resultados obtenidos.

### **3.7 Alcance del estudio**

El alcance del estudio es tipo descriptivo, debido a que como indica Sampieri (2014) en los estudios descriptivos se “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92). Así mismo, es también de alcance explicativo, debido a que va más allá de la explicación de conceptos o fenómenos, sino están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

### **3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Las técnicas utilizadas para realizar la investigación es una entrevista semiestructurada dirigida al Gerente de Recursos Humanos y al director Médico, de elaboración propia con base en los conocimientos obtenidos durante la consulta bibliográfica; y la realización de un censo utilizando como instrumento de medición en el estudio un cuestionario dirigido a los trabajadores del hospital privado, tanto del área administrativa

como del área operativa (Silva, 2011). A pesar de la situación por la pandemia por Covid-19 se realizó la solicitud de la información de forma impresa.

### 3.9 Población

Por la situación actual de la Pandemia por Covid-19 y las restricciones y medidas preventivas que fue obligatorio seguir para evitar el contagio de la enfermedad, fue reducido el contacto con el personal para llevar a cabo el llenado del cuestionario presentado.

El hospital privado presta servicios de salud a la población en general, desde niños hasta ancianos, y esta prestación de servicios es llevada a cabo con un total de 86 trabajadores, desglosados de la siguiente manera:

Cabe mencionar que, al momento de aplicar los instrumentos al personal del hospital privado, no autorizaron aplicarlos al Gerente General, Gerente Administrativo, al Director Médico y al Químico Biólogo, debido a que consideraron que el Gerente de Recursos Humanos podría transmitir toda la información necesaria para llevar a cabo el proceso, además de haber encontrado un poco de resistencia por las normas de seguridad seguidas debido a la pandemia de Covid-19, se reconoce que dicha información hubiese sido útil.

**Tabla 1 PERSONAL DEL HOSPITAL PRIVADO**

PERSONAL ADMINISTRATIVO		PERSONAL OPERATIVO	
GERENTE GENERAL	1	DIRECTOR MÉDICO	1
			1
GERENTE ADMINISTRATIVO	1	ENFERMERA PROFESIONAL	4
GERENTE DE RECURSUS	1	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	16

HUMANOS			
CONTADOR GENERAL	1	TECNICO LABORATORISTA	4
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	2	QUÍMICO BIÓLOGO	1
ASISTENTE DE GERENCIA ADMONA.	1	TECNICO RADIOLOGO	4
ASISTENTE DE GERENCIA DE RRHH	1	MEDICOS TURNISTAS	5
ENCARGADO DE BODEGA	1	FISIOTERAPEUTA	2
AUXILIAR DE BODEGA	2	MEDICOS ESPECIALISTAS	7
GESTOR DE SEGUROS	3		
CAJEROS	4		
RECEPCIONISTAS	4		
SECRETARIAS	4		
GUARDIAS DE SEGURIDAD	6		
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	6		
COCINERAS	4		
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>		<b>44</b>

### Resumen del procedimiento utilizado

Se utilizó la metodología planteada desde el plan de investigación; con la aplicación del método científico. La finalidad de poder contribuir con la organización, con el aporte de detectar las necesidades de capacitación y presentar un plan de capacitación anual

mediante un procedimiento lógico, ordenado y sistemático. Esto, con el fin de aportar a la problemática detectada de la organización.

**Primera fase:** se estableció la empresa donde se realizaría el desarrollo de la investigación.

**Segunda fase:** se indagó sobre cuál sería el problema de importancia a investigar en la empresa, para establecer el objeto de estudio.

**Tercera fase:** se elaboraron los instrumentos a utilizar para recolectar la información necesaria, una entrevista semi estructurada para el Gerente de Recursos Humanos y un cuestionario para el resto del personal del Hospital Privado.

**Cuarta fase:** se analizaron los datos recolectados, luego se procedió a tabular los resultados obtenidos, hacia una base de datos de Excel, para realizar el análisis respectivo e interpretación de cada ítem, al final se emitieron conclusiones y recomendaciones respecto a los datos obtenidos.

**Quinta fase:** Se propone un plan de capacitación anual para la empresa objeto de estudio.

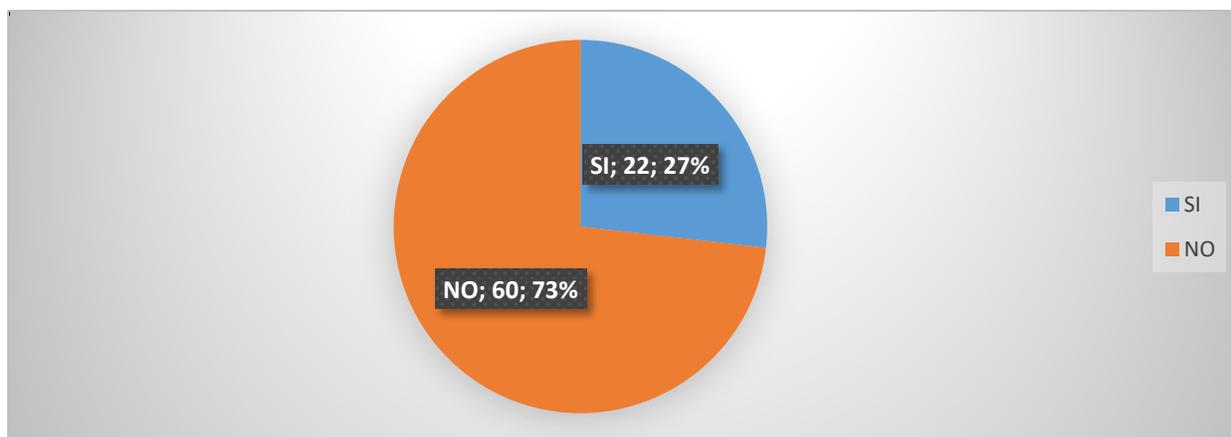
En el siguiente capítulo se presentan los resultados del trabajo de campo obtenidos a través de los instrumentos aplicados al personal que labora en el Hospital Privado, mismos resultados que se muestran en las figuras y tablas siguientes.

## 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se hace una descripción de la unidad de análisis y exposición de los hallazgos en la investigación con base a la metodología descrita con anterioridad. Después de aplicar los instrumentos creados para realizar el estudio, se procedió a recopilar los datos para el análisis respectivo. Posteriormente, se procedió a la interpretación de los resultados, la cual se encuentra alineada a los objetivos planteados, siendo esta fase la parte principal del trabajo profesional de graduación.

### 4.1 REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

**FIGURA 1** *CONOCE LA MISIÓN DE LA EMPRESA*

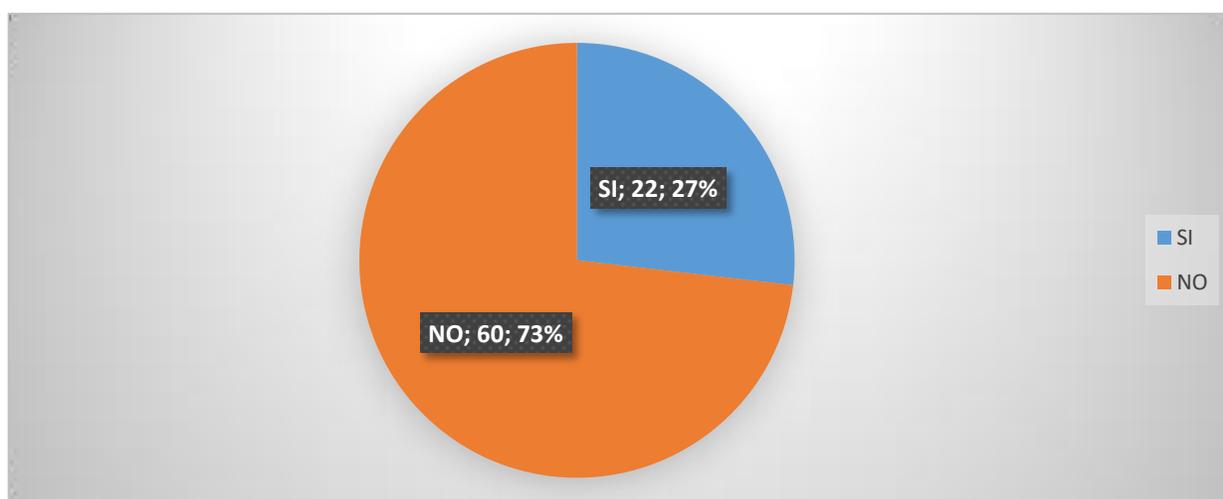


Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

Como se observa en la figura No. 1, el 73% (60) de los trabajadores, manifiestan no conocer la visión de la empresa y el otro 27% (22) de los trabajadores indican que sí la conocen. (Grados, 2013) Comenta que, “Se debe proporcionar al empleado un manual de bienvenida, que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa” (p.338). Esto, con el propósito de dar a conocer al nuevo trabajador la misión de la empresa, la cual describe su propósito y la manera de lograrlo.

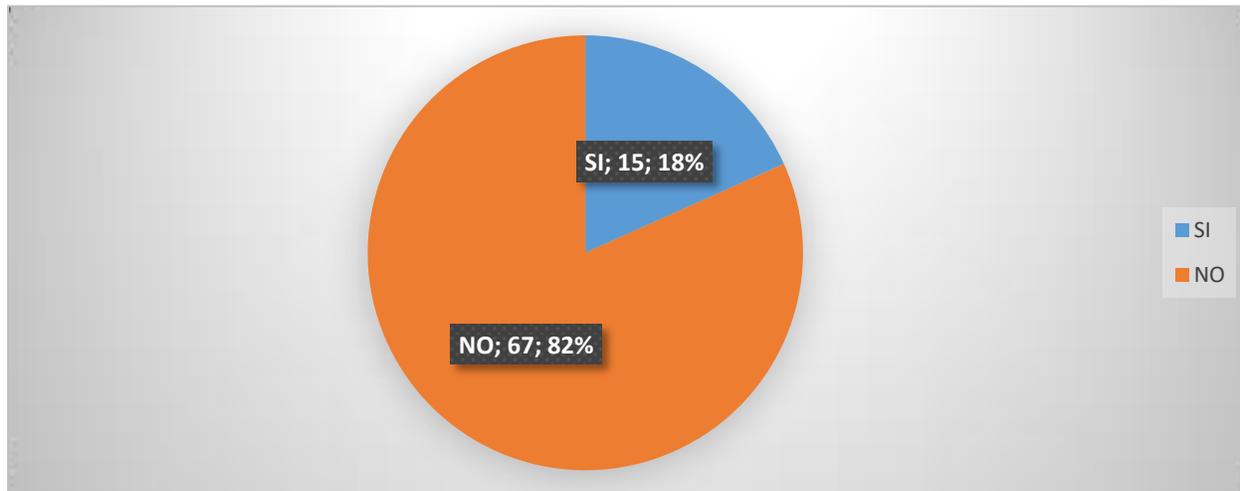
Así mismo, lo ideal es entregar al trabajador un descriptor de su puesto, el cual define como un informe escrito sobre el contenido del puesto con base en las funciones que éste comprende. (Grados, 2013, p. 170). Partiendo de la información contenida en el descriptor de puesto, se debe realizar una evaluación o DNC - Diagnóstico de necesidades de capacitación al nuevo trabajador para determinar cuáles son las responsabilidades que ya desarrolla sin problema y determinar las funciones, responsabilidades, tareas que necesitan capacitación.

**FIGURA 2** *CONOCE LA VISIÓN DE LA EMPRESA*



Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

Se obtuvo el mismo resultado que con la Misión de la empresa, el 73% desconocen la visión de la empresa y solo el 27% conocen la visión de la empresa. Compartir la misión y la visión con los trabajadores forma parte de la cultura organizacional, ayudan con el proceso de fomentar identidad a la organización que permite además guiar las decisiones gerenciales sobre el propósito de la misma, además alinean la motivación y da enfoque a los trabajadores sobre la dirección o el camino por el que se deben encausar todas las acciones en general y se hace evidente que se ha dejado de poner en práctica este proceso importante. De igual manera que dar a conocer la misión de la empresa, dar a conocer la visión permite enseñar a los nuevos trabajadores la filosofía de la empresa.

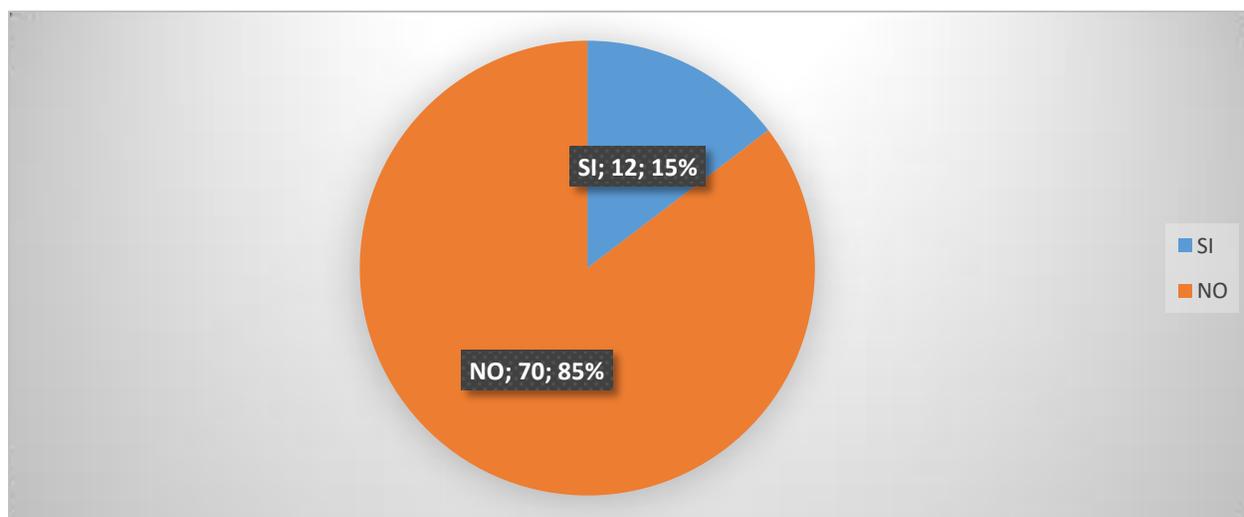
**FIGURA 3 CONOCE LAS METAS A CORTO PLAZO DE LA EMPRESA**

Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

Es imposible trazar un plan de acciones sin haber definido previamente los objetivos de una empresa, ya que, sin esta definición, no se podría evaluar el resultado de las acciones llevadas a cabo. Se deben definir pequeñas metas que vayan motivando el logro de las metas a largo plazo, desarrollando la misión con pequeños pasos para alcanzar la visión de la empresa.

“El sistema gerencial es responsable de la administración y desarrollo de la organización, así como de sus procedimientos en la toma de decisiones. Trata de optimizar las relaciones entre los sistemas social y técnico, en la medida en que se orientan a metas y objetivos organizacionales.” (Chiavenato, 2011)(p.16).

De los datos obtenidos se puede evidenciar que el 18% (15) trabajadores indican que si conocen las metas a corto plazo de la empresa y el otro 82% (67) trabajadores indican no conocerlas.

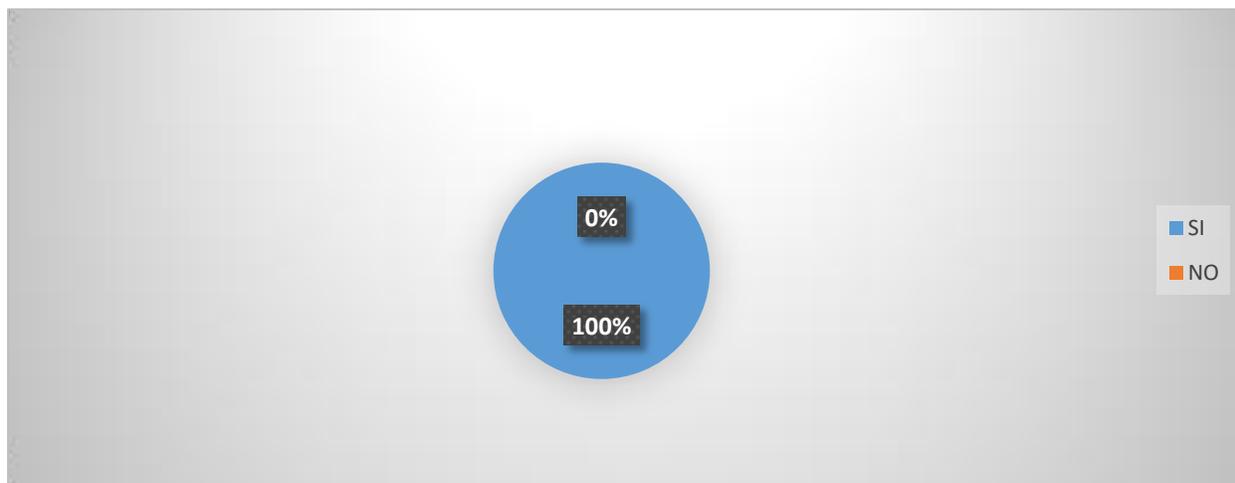
**FIGURA 4 SE LE HA DADO A CONOCER LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA**

Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

Para (R. Wayne Mondy, 2010), “Recursos humanos debe revisar, desarrollar y hacer obligatorias las políticas organizacionales para asegurar un alto nivel de ética en toda la organización. Todos los empleados deben saber lo que es ético y lo que no, en su área específica de operaciones.” (p.36)

El 15% (12) trabajadores comentan que si se le han dado a conocer las políticas de la empresa y el resto del personal que equivale al 85% (70) trabajadores indican que no se les ha dado a conocer las políticas de la empresa. Es evidente que la empresa cuenta con un Manual de Políticas y Normas Internas, que no han sido dadas a conocer a la mayor parte del personal. Estas son una parte esencial de cualquier organización, ya que aportan orientación y el conocimiento de la conducta que se espera de ellos dentro de las instalaciones del hospital privado. Además, procuran el orden de los procesos porque delimita las responsabilidades individuales, lo que se espera de ellos y lo que ellos pueden esperar de sus compañeros, jefes inmediatos y de la empresa como tal. Gracias al cumplimiento de dichos lineamientos, se logra brindar una excelente atención y servicio al cliente, en un ambiente de trabajo sano y agradable, lo que a su vez mejorará la reputación del hospital.

**FIGURA 5** *CONOCE LAS NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO DE TRABAJO DE FORMA SATISFACTORIA*



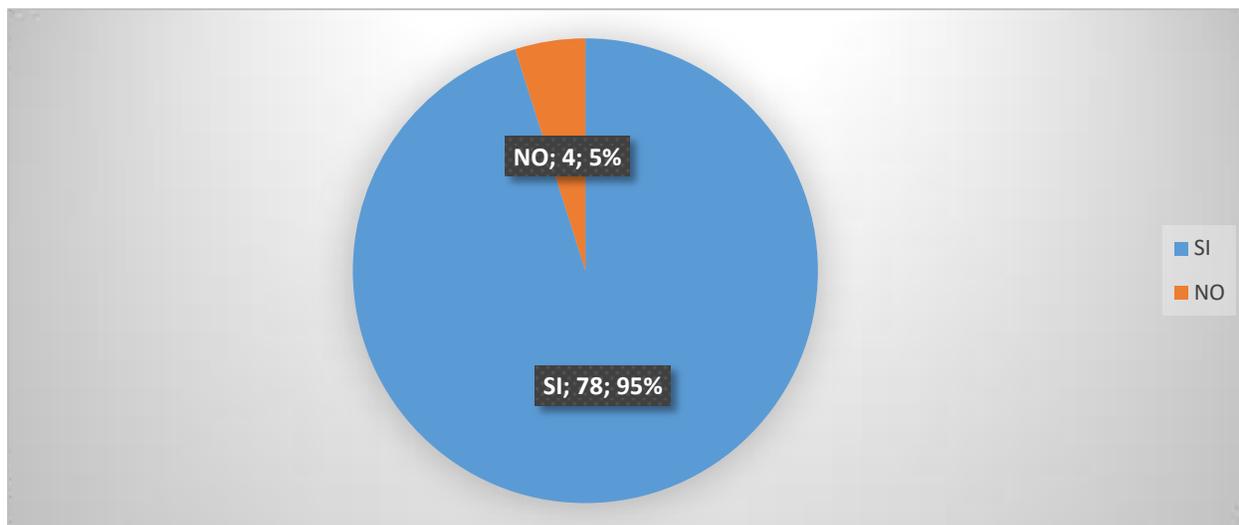
Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

Siendo un hospital privado y debido al estado de emergencia que se está viviendo por la pandemia de Covid-19, en el hospital se ha intensificado la preparación, capacitación; incluso la adecuación de áreas en cuanto a las normas de higiene y seguridad para resguardo de la bioseguridad y salud de los trabajadores y de los pacientes diariamente.

En la figura No. 5 se puede observar que el 100% de los trabajadores manifiestan estar en pleno conocimiento de las normas de higiene y seguridad para desempeñar su puesto de trabajo de forma satisfactoria.

(Chiavenato, 2011) “Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseado y hay criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.” (p.102).

**FIGURA 6** *CONSIDREA QUE EXISTE COMUNICACIÓN FLUIDA ENTRE USTED Y EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS*



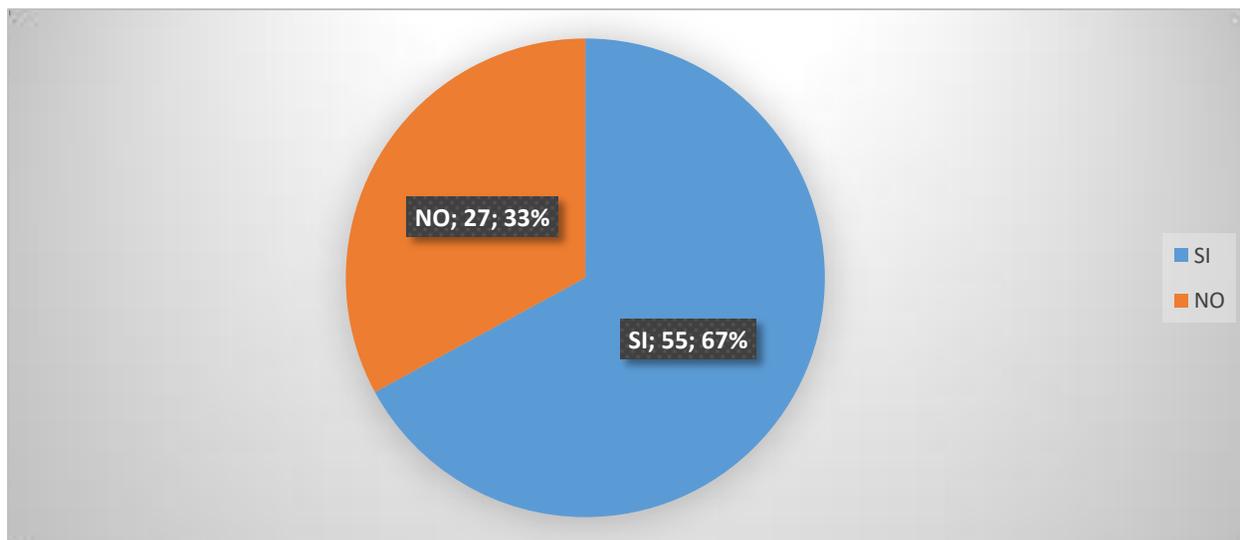
Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

En la figura No. 6 se observa que el 95% (78) trabajadores comentan que la comunicación que tienen con el Gerente de recursos humanos es fluida y el 5% (4) trabajadores indican que no lo es.

(Chiavenato, 2011) (p.304) la organización debe desarrollar sistemas y canales de comunicación bidireccionales adecuados para sentir y percibir las expectativas y reivindicaciones de sus empleados, localizar las fuentes de problemas y de conflictos e identificar sus causas.

Este porcentaje es un indicador de una comunicación interna bidireccional, que permite promover constantemente la retroalimentación necesaria para la búsqueda de la mejora continua en la prestación de servicios y actualización de información.

**FIGURA 7 CUANDO SE PRESENTAN DISCUSIONES ENTRE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO AFECTAN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES**

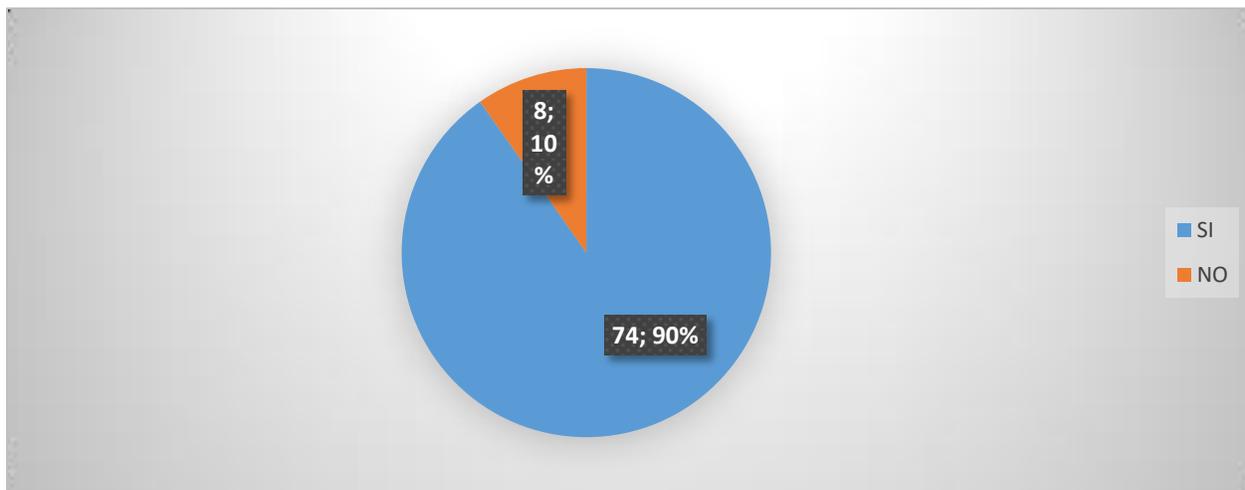


Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

En el trabajo se requiere establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas, principalmente a través de la comunicación cara a cara, donde se deje ver el lenguaje no verbal que permita solucionar los conflictos de mejor manera, clara y directa.

En la figura No. 7 se evidencia que el 67% del personal indican que sí se ve afectado su desempeño cuando hay discusiones, entre sus compañeros; un hecho propiamente ligado a la sociedad, debido a que se convive con personas con diferentes puntos de vista, ideas, metas y percepciones o formación diferentes, debido a ello se requiere de una convivencia sana para lograr un equilibrio dentro del ambiente de trabajo y mantener relaciones interpersonales sanas. Según información obtenida a través de la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos, se determinó que es en el área de enfermería en donde es más frecuente que se presenten discusiones debido sobre todo a malos entendidos generados al momento de entregarse los turnos; además considera que también ha aumentado el nivel de estrés por el riesgo que se corre al seguir prestando los servicios durante la pandemia por Covid-19.

**FIGURA 8 RECIBIÓ LAS INSTRUCCIONES ADECUADAS PARA DESEMPEÑAR SUS ACTIVIDADES AL INICIAR SU RELACIÓN LABORAL**

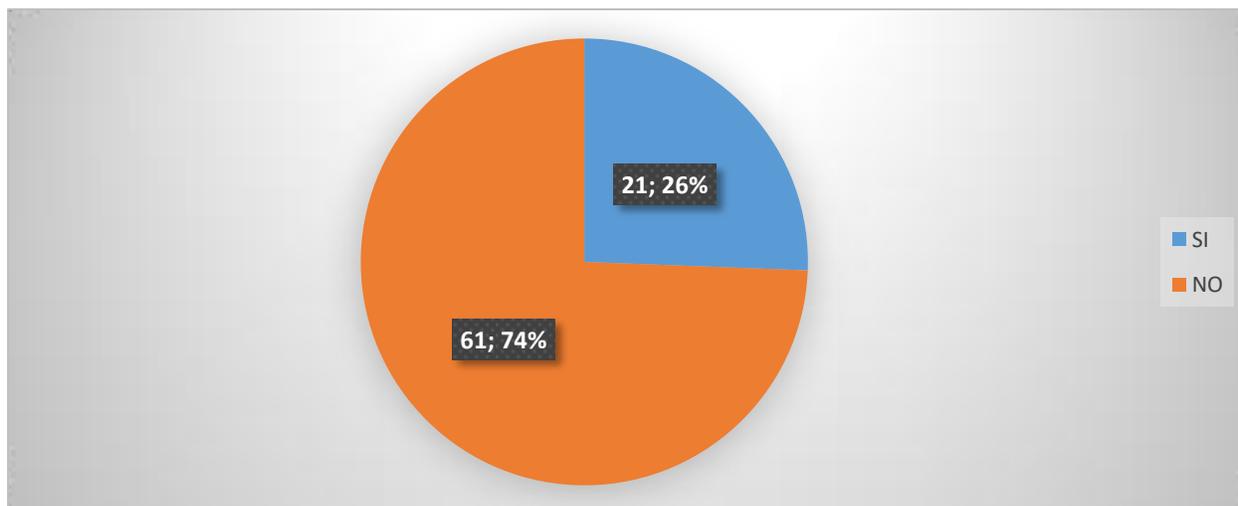


Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

(Chiavenato, 2011) “El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.” (p.333). En la figura No. 8 se observa que el 90% (74 trabajadores) expresan que, sí recibieron las instrucciones adecuadas para desempeñar sus actividades al iniciar su relación laboral en la empresa, mientras que solamente el 10% (8 trabajadores) indican que no recibieron las instrucciones adecuadas para desempeñar sus actividades al iniciar su relación laboral en la empresa.

Se puede notar que el hospital ha llevado a cabo un proceso de inducción muy general, con resultados positivos en el inicio de la relación laboral, respecto a las directrices impartidas, pero según la información obtenida con el Gerente de Recurso Humanos, declara que al pasar de los días, de forma general les ha sido difícil recordar varias de sus asignaciones, situación que ha sido amortiguada gracias al apoyo recibido de algunos compañeros que se han dado a la tarea de reforzar la información de las tareas que se les dificulta recordar el proceso.

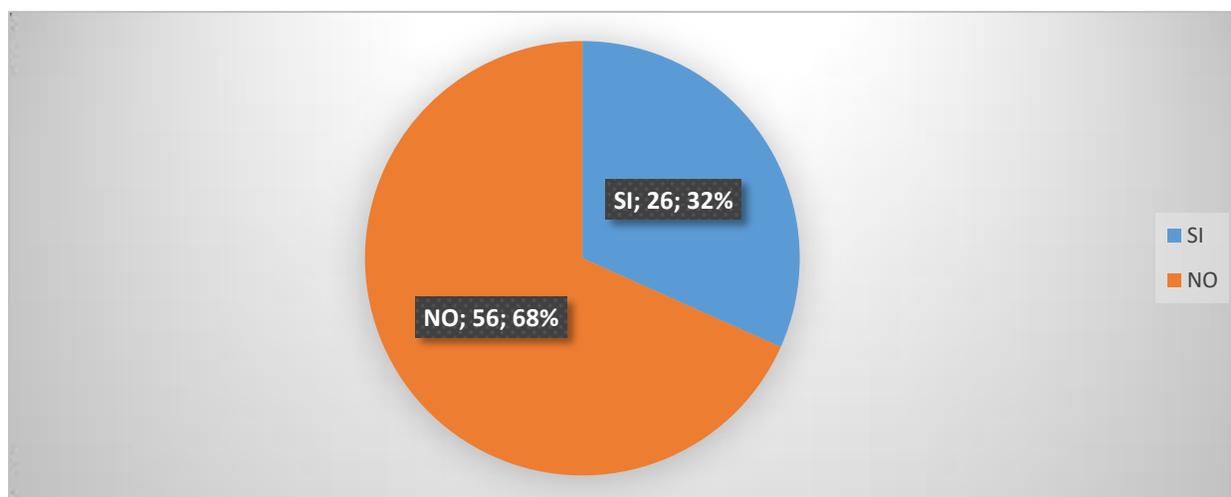
**FIGURA 9 ES NECESARIO CONSULTAR PERIÓDICAMENTE A SU JEFE INMEDIATO PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS**



Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

De los datos obtenidos se puede observar en la figura No. 9 que el 26% (21) trabajadores les es necesario realizar consultas periódicas a sus jefes inmediatos, mientras que el 74% no lo hace, habría que determinar las razones de dependencia por parte de estos trabajadores o si esa dependencia la promueve la empresa con alguna política interna.

**FIGURA 10 EN EL PRESENTE AÑO HA RECIBIDO CAPACITACIONES**



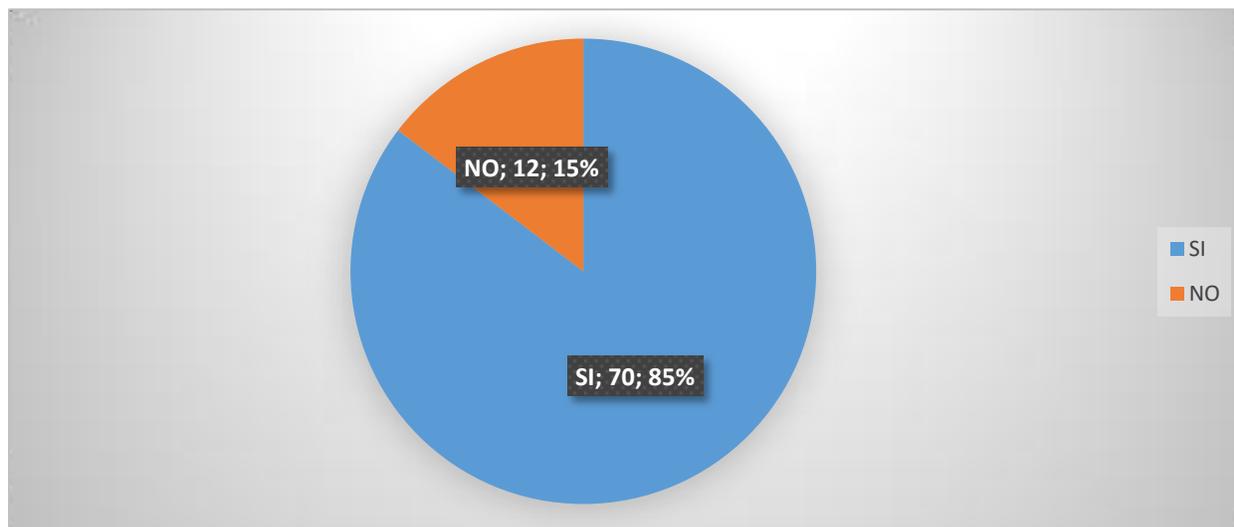
Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

Que el 68% de los trabajadores indiquen que no han recibido capacitaciones en lo que va del año en el hospital privado, genera una alarma, pues como indica el autor, la capacitación es un proceso a corto plazo y la falta de ésta podría provocar deterioro en el desempeño individual, disminuye la motivación y se perjudica el desarrollo a largo plazo de la empresa.

(Chiavenato, 2011) “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio de la cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (P.322).

Las capacitaciones recibidas han sido orientadas a la contención del contagio del virus de Covid-19, e impartidas y dirigidas de forma externa por el Ministerio de Salud, a través del Centro de Salud del Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso. Las cuales no se le pudo impartir a todo el personal, sino a ciertos grupos seleccionados, en gran mayoría al personal de enfermería, debido a las medidas de seguridad establecidas por la pandemia.

**FIGURA 11 LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS HAN DESARROLLADO SUS HABILIDADES Y/O COMPETENCIAS**



Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

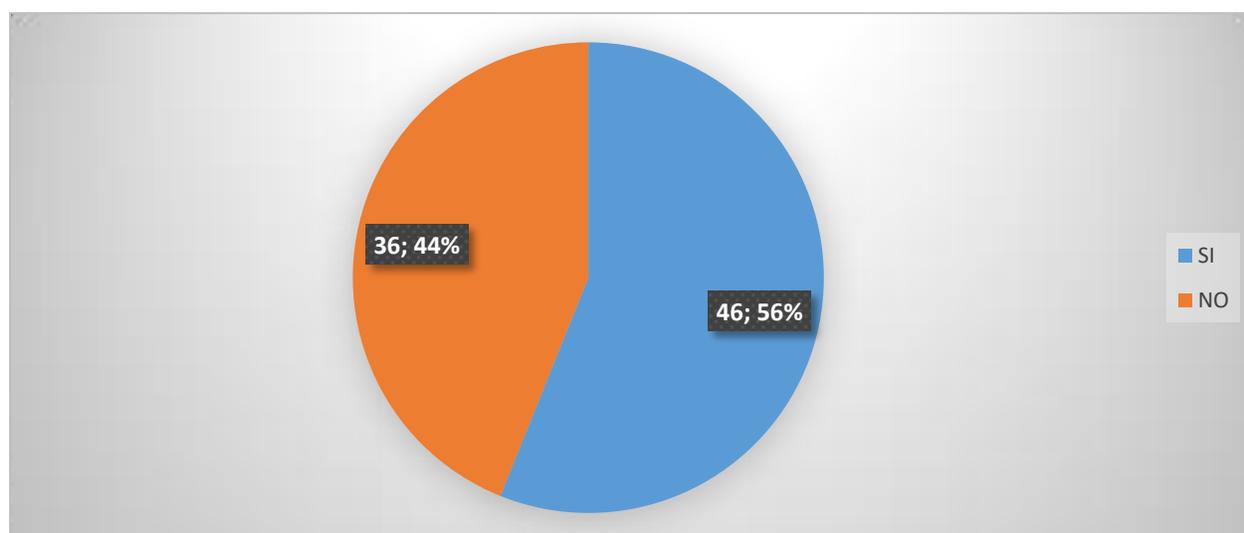
Chiavenato (2011) “La capacitación contiene el desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el

desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.” (p.323) En la figura No. 11 se puede evidenciar que el 85% (70 colaboradores) indican que han desarrollado sus habilidades y/o competencias gracias a las capacitaciones recibidas y el otro 15% (12 trabajadores) indican que no ha desarrollado sus habilidades y/o competencias con las capacitaciones.

(Alles, 2015) En el ámbito de las organizaciones se trabaja con personas adultas; pueden ser jóvenes, pero siempre serán considerados adultos desde la perspectiva del aprendizaje. Para que las acciones de capacitación produzcan efectos transformadores deben cumplir con ciertos requisitos, respetar ciertos principios. Por eso es que, desde la perspectiva organizacional y personal, los resultados de la capacitación deben ser evaluados. Es importante delimitar las expectativas respecto de la capacitación.

El aprendizaje es una tarea, un trabajo, y como tal requiere el uso de energía, de esfuerzo. Nada podrá sustituir el esfuerzo personal del que aprende. Ni la tecnología, con todos sus medios y recursos, ni el propio coordinador de la actividad podrán suplantar el esfuerzo del participante.

**FIGURA 12 EN LAS CAPACITACIONES IMPARTIDAS SE FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO EN EQUIPO**

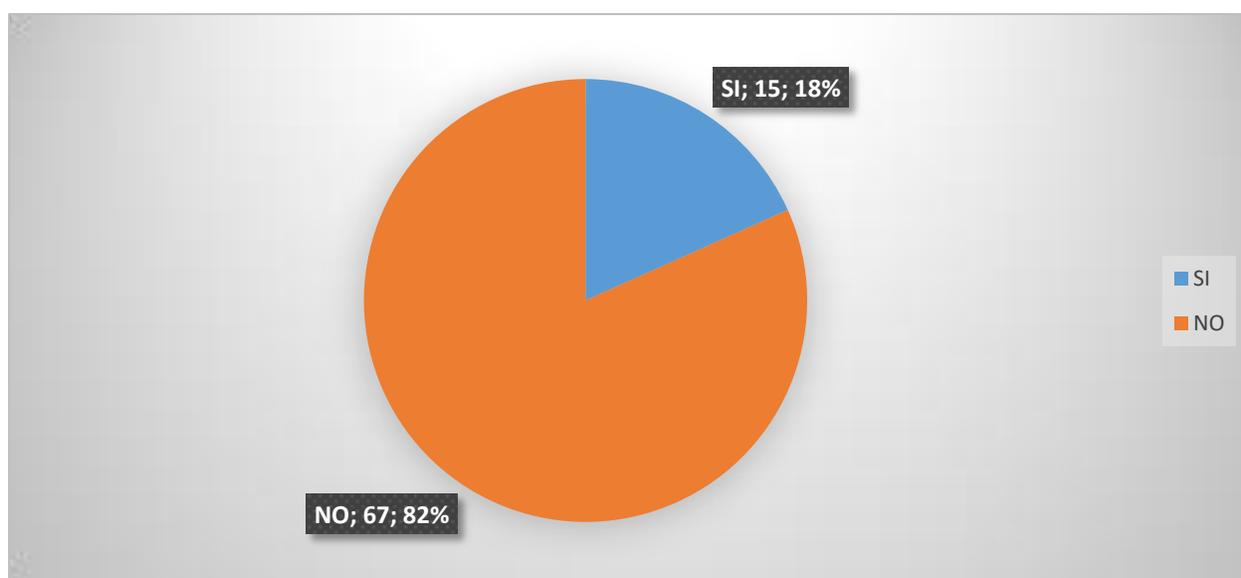


Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

El trabajo en equipo es fundamental para encaminar el resultado de las actividades individuales hacia un mismo objetivos y metas común de la organización. Sin embargo, las respuestas del personal determinan que prácticamente están divididas las opiniones en cuanto a si ha sido promovido el trabajo en equipo en las capacitaciones que han recibido por parte del hospital privado objeto de estudio. Los resultados obtenidos refieren la necesidad de reforzar éste factor, al personal del hospital privado objeto de estudio. (R. Wayne Mondy, 2010) “El Trabajo en equipo puede ser manejado por parte de la empresa y la disposición de un nuevo empleado para trabajar en equipo se hayan determinado desde antes de su contratación.” (p.211)

Debido a la rigidez de las normas de protección de la pandemia que el Hospital Privado debe seguir para poder seguir prestando sus servicios, ha sido involucrado el personal de recepción que son quienes más contacto tienen con los pacientes, situación que ha permitido que casi el 50% del personal haya mejorado en sus habilidades de trabajar en equipo o haya un total disposición de hacerlo; mientras que el área administrativa que no tiene contacto directo con los pacientes esté más anuente a mejorar en este aspecto, para asegurar su protección y evitar el contagio del virus de Covid-19.

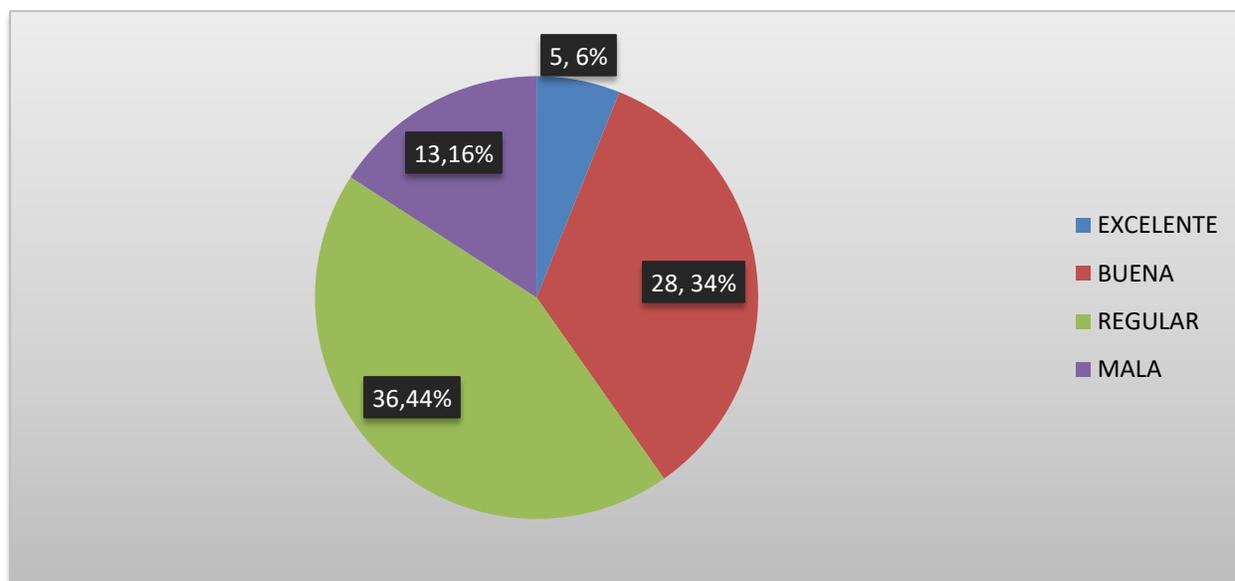
**FIGURA 13 HA SUGERIDO TEMAS DE CAPACITACIÓN A SU JEFE INMEDIATO**



Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

Si el 82% del personal refirió que no han sugerido temas de capacitación a su jefe inmediato o al Gerente de Recursos Humanos, refleja poca participación y poco compromiso para buscar la mejora continua de los procesos del hospital.

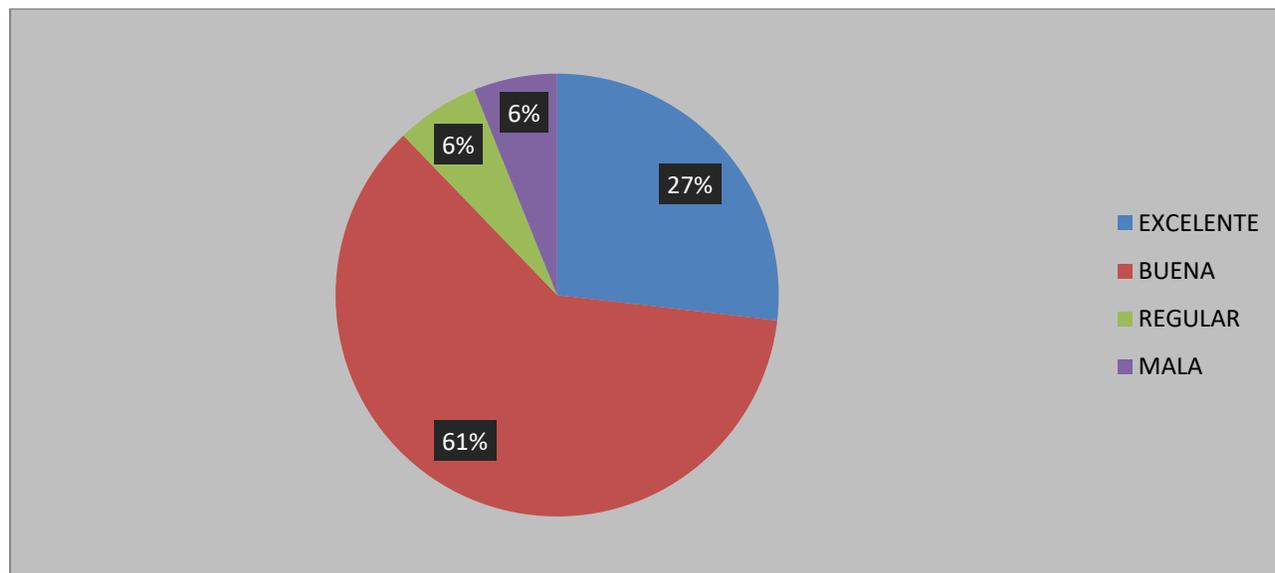
**FIGURA 14** COMO CONSIDERA QUE ES LA COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO



Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

Estos resultados muestran que la comunicación del personal con sus jefes inmediatos está un poco dividida, reflejando que cerca el 43% del personal indican tener una comunicación regular con su jefe inmediato, y 28 trabajadores que reflejan un 34% consideran tener una buena comunicación. Siendo la comunicación efectiva un factor sumamente importante que permite lograr que las actividades que realiza cada área de trabajo y que van enlazadas paso a paso para la prestación de los servicios del hospital objeto de estudio, se vuelve importante reforzar este factor dentro de los grupos de trabajo para volverlos equipos de trabajos integrados con la visión de alcanzar los objetivos de la empresa con cada actividad individual.

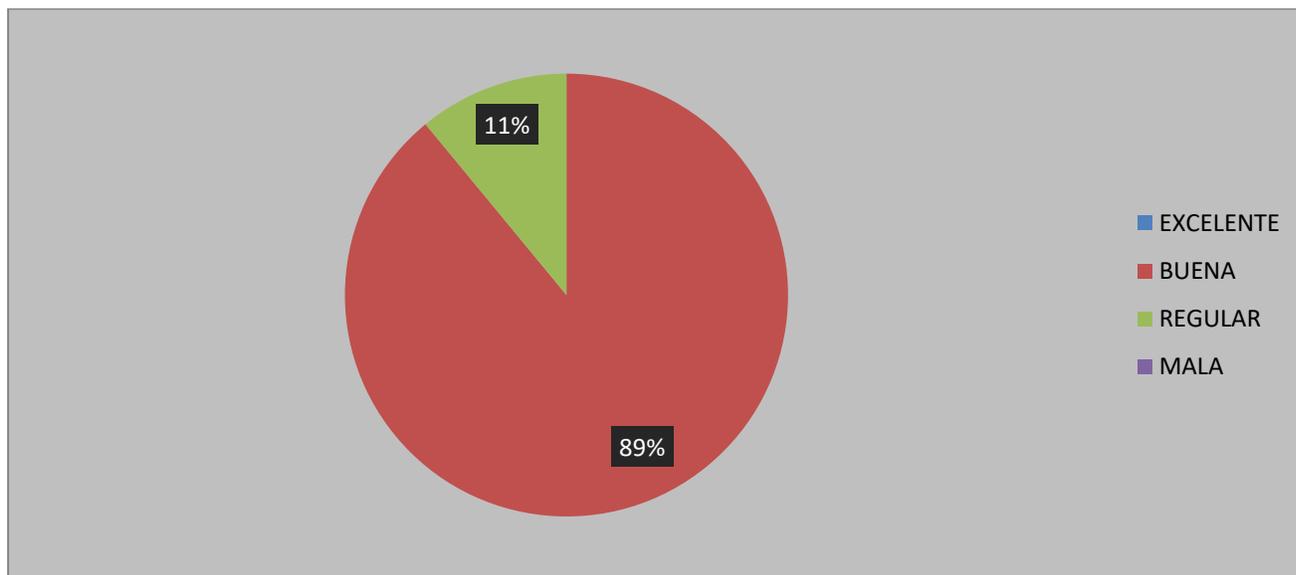
**FIGURA 15** CÓMO CONSIDERA QUE ES LA COMUNICACIÓN CON SU EQUIPO DE TRABAJO



Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en mayo 2021.

Los resultados obtenidos en la figura No.15 reflejan una realidad muy diferente sobre la comunicación en comparación a la comunicación que tienen los trabajadores con sus jefes, puesto que indican que entre sus compañeros de trabajo reflejan una comunicación más fluida, alcanzando un 61% de quienes consideran tener una buena comunicación y un 27% indican tener una excelente comunicación.

**FIGURA 16** *CÓMO EVALUA EL DESEMPEÑO DE SU EQUIPO DE TRABAJO, EN GENERAL*

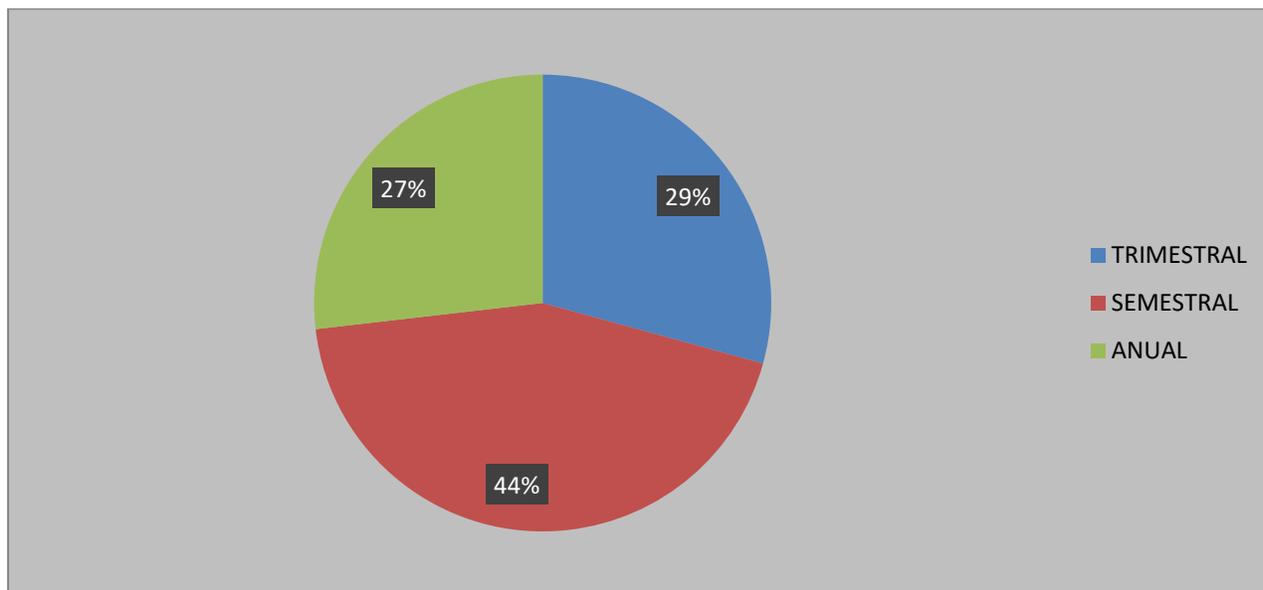


Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en Mayo 2021.

De forma general el personal del hospital privado objeto de estudio, califican su desempeño en su mayoría como buenos resultados y un 11% lo califica como regular.

(R. Wayne Mondy, 2010) “Una de las principales ventajas de recurrir a los compañeros de trabajo para evaluar el desempeño es que conviven muy de cerca con el empleado que se somete a evaluación y probablemente tienen una perspectiva clara de su desempeño normal, especialmente en las asignaciones en equipo.”(p.246)

**FIGURA 17** QUÉ TAN PERIÓDICAMENTE CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE Y NECESARIO RECIBIR CAPACITACIÓN



Nota: Elaboración propia, con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en Mayo 2021.

Al realizar el análisis de la información que proporciona la figura No. 17, se puede observar que el 44% del personal refiere que considera necesario recibir capacitación de forma semestral. (R. Wayne Mondy, 2010) Indica que “Las capacitaciones y las evaluaciones formales del desempeño se realizan por lo regular de manera periódica. Aunque no existe ninguna receta mágica en relación con el periodo adecuado para efectuar las revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizaciones éstas se realizan en forma anual o semestral. (p. 247)

**Tabla 2** CUESTIONAMIENTOS GENERALES

TEMA	SI	NO
¿Tiene el hospital un programa de capacitación estructurado y calendarizado para los colaboradores?		X
¿Se ha capacitado al personal en algún momento?	X	

¿Las capacitaciones se han basado en un diagnóstico de necesidades de capacitación?		X
¿Utiliza el gerente de RRHH el DNC como herramienta para detectar programas de capacitación?		X
¿Actualmente cuenta el hospital con un proceso de evaluación del desempeño?		X
¿Es tomada en cuenta la opinión del personal para considerar los temas de las capacitaciones realizadas?	X	

Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida a los trabajadores, aplicado en Mayo 2021.

Según la información obtenida de los colaboradores de acuerdo a las actividades de las que han sido partícipes, los resultados de esta tabla reflejan que el hospital no cuenta con un plan estructurado para guiar las capacitaciones que recibe el personal, se asume que las capacitaciones impartidas han sido de forma muy general y escueta y para resolución de problemas o capacitación correctiva, esto, según el Gerente de Recursos Humanos; cuando lo ideal es prever y estructurar en base a la planificación de los objetivos de la organización, la optimización de los procesos, que aseguren una excelente prestación de servicios que fidelicen a los clientes.

Se observa, además, que el hospital no cuenta con un programa estructurado para los trabajadores, también indican que sí se les ha capacitado en algún momento; sin embargo, las capacitaciones impartidas no han sido basadas en algún diagnóstico realizado. También se puede observar que, al momento de realizar una capacitación, el hospital no cuenta con una herramienta de DNC para realizarla, la empresa no cuenta con un proceso específico de evaluación de desempeño y es importante recalcar que toman en cuenta las opiniones de los trabajadores para poder dar un tema de capacitación.

**Tabla 3** QUIÉNES PARTICIPAN EN LA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

<b>TABLA 3</b>	<b>¿Quiénes participan en la identificación de las necesidades de capacitación?</b>
GERENTE ADMINISTRATIVO	X
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	X
INSTITUCIÓN PRIVADA	
EXPERTO CONTRATADO	
DIRECTOR MEDICO	X
INSITUCIÓN PÚBLICA	
TRABAJADORES	X

Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida al Gerente de Recursos Humanos, aplicado en Mayo 2021.

Se puede observar en la tabla No. 3 quienes participan en la identificación de las necesidades de la capacitación son Gerente Administrativo, Gerente de Recursos Humanos, el director Médico y se toma en cuenta a los trabajadores según corresponda el área donde se necesita resolver o corregir problemas. (Chiavenato, 2011) “La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados.” (p.334)

**Tabla 4 QUIÉN IMPARTE LAS CAPACITACIONES**

<b>TEMA</b>	<b>¿QUIÉN IMPARTE LAS CAPACITACIONES?</b>
GERENTE ADMINISTRATIVO	X
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	

	X
INSTITUCION PRIVADA	
EXPERTO CONTRATADO	
DIRECTOR MEDICO	X
INSITUCIÓN PUBLICA	

Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida al Gerente de Recursos Humanos, aplicado en Mayo 2021.

El Gerente de Recursos Humanos indica que en el hospital privado objeto de estudio ha utilizado la preparación profesional del Gerente Administrativo, del Gerente de Recursos Humanos para impartir capacitaciones a los trabajadores de las áreas administrativas y el Director Médico para el área de enfermería, como se puede observar en la Tabla No. 4, con el propósito de dirigir los recursos hacia el logro de las metas organizacionales, guiándolos hacia un desempeño óptimo de cada una de las actividades que ha sido necesario reforzar en las diferentes áreas de trabajo, tanto técnicas operativas como administrativas. Es por esto que se han enfocado en instruir a los trabajadores sobre todo en las competencias duras y dejando un poco descuidadas las competencias blandas.

(Chiavenato, 2011) Indica que “Los instructores pueden seleccionarse de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.” (334).

**Tabla 5** CUÁLES SON LAS RAZONES QUE DERIVAN A LA REALIZACIÓN DE UNA CAPACITACIÓN

RAZONES	¿Cuáles son las razones que derivan a la realización de una capacitación?
QUEJAS DE LOS CLIENTES	X

PROBLEMAS ENTRE LOS COLABORADORES	
BAJO RENDIMIENTO	X
PRESTACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS	X
PROBLEMAS OBSERVADOS	X
REPORTES DE LOS JEFES	
OPINIONES DE LOS COLABORADORES	X
REPORTES HISTORICOS	

Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida al Gerente de Recursos Humanos, aplicado en Mayo 2021.

Se puede observar en la Tabla 5, que ha sido a raíz de problemas o malos resultados en la prestación de los servicios, que las decisiones que en el hospital privado se han tomado para promover las capacitaciones han sido solamente correctivas o solucionar problemas inmediatos en vez de enfocarse en la motivación constante necesaria para que la actitud de los trabajadores sea óptima, mejorando el nivel de servicio y atención de forma general y constante.

(Chiavenato, 2011) “La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.”

(P.334)

**Tabla 6** QUÉ OTRA INFORMACIÓN ES CONSULTADA PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

TEMA	¿Qué información es consultada para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)?
ANÁLISIS DE LAS TAREAS	X
ANÁLISIS A TRAVÉS DE LA OBSERVACIÓN	X
INVENTARIO DE HABILIDADES	
ESCALA ESTIMATIVA DE DESEMPEÑO	
DESCRIPTORES DE PUESTOS	
RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	

Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida al Gerente de Recursos Humanos, aplicado en mayo 2021.

Se puede observar que dentro de la información adicional que se toma en cuenta para determinar las necesidades de capacitación en el hospital objeto de estudio están: el análisis de tareas que realiza el Gerente de Recursos Humanos y los jefes inmediatos de cada área de trabajo donde corresponde, la observación y cambios que pueda haber en las tareas designadas en los diferentes puestos de trabajo.

(Chiavenato, 2011) “La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra está disponible con los administradores de línea. (p.329).

**Tabla 7 CUÁLES SON LAS ÁREAS DE TRABAJO QUE HAN RECIBIDO CAPACITACIÓN CON MAS CONSTANCIA**

TEMA	¿Cuáles son las áreas de trabajo que han recibido capacitación con más constancia?
ÁREA ADMINISTRATIVA	X
ÁREA MÉDICA	
ENFERMERÍA	X
TÉCNICOS	X
MANTENIMIENTO	X
SEGURIDAD	X

Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida al Gerente de Recursos Humanos, aplicado en mayo 2021.

De los datos obtenidos la tabla 7 se puede observar que son las áreas: administrativa, de enfermería, áreas técnicas, de mantenimiento y de seguridad las que han necesitado mayor tiempo invertido en capacitaciones a excepción del área médica, de la cual se responsabiliza cada médico especialista de sus pacientes.

**Tabla 8 CUÁLES SON LOS TEMAS DE CAPACITACIÓN MÁS IMPARTIDOS**

TEMA	¿Cuáles son los temas de capacitación más impartidos?
MEJORA CONTÍNUA	
ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	X
MANEJO DE EQUIPO TECNOLÓGICO	X
MANEJO DE PROTOCOLOS	X

IMPLEMENTACION DE PROCESOS	X
TRABAJO EN EQUIPO	
BIOSEGURIDAD COVID-19	X

Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida al Gerente de Recursos Humanos, aplicada en Mayo 2021.

Derivado de la información de la tabla 8, en esta tabla se señalan los temas que con más frecuencia se hace necesario impartir capacitación al personal del hospital privado objeto de estudio, según detalle consultado con el Gerente de Recursos Humanos se describen las razones de ellos, como:

Atención y servicio al cliente, debido a problemas referidos por los pacientes en cuanto a mala atención prestada, falta de resolución, y dificultad en diferentes pasos de los procesos de ingreso de información de los pacientes;

Manejo de equipo tecnológico, estas se han logrado debido a la introducción de equipos de trabajo nuevos y sus capacitaciones para la adecuada utilización.

Implementación de procesos, necesarios debido a la integración de los nuevos servicios prestados con los equipos de trabajo recién adquiridos.

Trabajo en equipo, necesarios para poder trabajar en armonía,

Y sobre bioseguridad Covid-19.

**Tabla 9** CUÁL HA SIDO LA ACTITUD DEL PERSONAL AL ASISTIR A LAS CAPACITACIONES

TEMA	ABIERTA	CERRADA	COLABORATIVA	APÁTICA
¿Cuál ha sido la actitud del personal al asistir a las capacitaciones?	X		X	

Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida al Gerente de Recursos Humanos, aplicado en Mayo 2021.

De acuerdo a la percepción del Gerente de Recursos Humanos, indica que sobre las capacitaciones impartidas recientemente en el hospital privado objeto de estudio, han

tenido una correcta recepción por parte de los trabajadores con actitudes observadas como abierta y colaborativa, lo que representa para la organización la confianza de que se están aprovechando los esfuerzos empleados para la preparación y desarrollo del personal en el desempeño de cada una de sus actividades y tareas diarias.

(Chiavenato, 2011) “Es el nivel de reacción y/o satisfacción —la llamada “prueba de la sonrisa”— y sólo muestra la reacción o la satisfacción personal de los participantes respecto del programa o la experiencia de la capacitación.” (p.336)

**Tabla 10** CUÁLES CONSIDERA QUE SON LOS PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS CAPACITACIONES

TEMA	MEJOR EFICIENCIA	MEJOR CLIMA LABORAL	MEJORA DEL TRABAJO
¿Cuáles considera que son los principales resultados obtenidos de las capacitaciones?	X	X	X

Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida al Gerente de Recursos Humanos, aplicado en mayo 2021.

(Chiavenato, 2011) “Los aprendices adquieren nuevas habilidades y conocimientos, y cambian sus actitudes y comportamientos como resultado de la capacitación. El énfasis está en los aprendices y en los mecanismos de aprendizaje. En este estadio, las personas construyen nuevas habilidades que mejoran su desempeño individual y benefician a la empresa.” (p.336) Según los resultados obtenidos, se puede determinar que los principales resultados obtenidos al momento de dar capacitaciones son mejor eficiencia, mejor clima laboral, mejora en el rendimiento de los trabajadores dentro de su puesto de trabajo.

**Tabla 11** QUÉ SITUACIONES NEGATIVAS HA DETECTADO CUANDO SE ASIGNA PERSONAL NUEVO EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE TRABAJO

TEMA	¿Qué situaciones negativas ha detectado cuando se asigna personal nuevo en las distintas áreas de trabajo?
POCA PREPARACIÓN	X
MALA ACTITUD	
DIFICULTAD PARA ADAPTARSE	X
DIFICULTAD DE COMUNICACIÓN	X
POCO COMPROMISO	X
RECHAZO A LA AUTORIDAD	

Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida al Gerente de Recursos Humanos, aplicado en mayo 2021.

De acuerdo a la tabla 11, el Gerente de Recursos Humanos indica que las situaciones negativas detectadas con más frecuencia con el personal de nuevo ingreso al momento de recibir inducción al puesto, son: poca preparación, dificultad para adaptarse, dificultad de comunicación y poco compromiso; temas que deberían considerarse para agendar en futuros planes de capacitación y procesos de inducción.

(Chiavenato, 2011) “Indicadores a posteriori: son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, referentes a la producción o al personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación.” (p.330)

**Tabla 12 DE LOS SIGUIENTES FACTORES. ¿CUÁLES CONSIDERA NECESARIO FORTALECER EN LOS SIGUIENTES PUESTOS DE TRABAJO?**

TEMA	¿De los siguientes factores, cuáles considera necesario fortalecer en los diferentes puestos de trabajo?
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X
GESTIÓN DEL TIEMPO	
TRABAJO EN EQUIPO	X
FORTALECIMIENTO DE VALORES	X
PENSAMIENTO CRÍTICO	
RELACIONES INTERPERSONALES	X
VENTAS Y PERSUASIÓN	X
MANEJO DEL ESTRÉS	X
TRABAJAR BAJO PRESIÓN	X

Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida al Gerente de Recursos Humanos, aplicado en Mayo 2021.

Las respuestas del Gerente de Recursos Humanos secundan la información obtenida de los colaboradores respecto a los temas propicios para agendar en las futuras capacitaciones del hospital privado objeto de estudio.

**Tabla 13 CÓMO IDENTIFICA EL BUEN RENDIMIENTO DEL PERSONAL A SU CARGO**

TEMA	OBSERVACION	EVALUACION	CRITICAS
¿Cómo identifica el buen rendimiento del personal a su cargo?	X	X	X

Nota: Con base en los datos recopilados a través del cuestionario para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dirigida al Gerente de Recursos Humanos, aplicado en mayo 2021.

La observación en el ámbito administrativo, es un proceso que permite analizar y evaluar los diferentes procesos, actividades, tareas en las que se desempeñan los trabajadores dentro de una organización. Las críticas que muestra la tabla 13, con las cuales se identifica el rendimiento del personal, se dan a través de críticas directas realizadas por el Gerente de Recursos Humanos, los jefes de las áreas y aportes que realizan los compañeros de trabajo.

“Se enfoca en los aprendices cuando trabajan y en los medios para aplicar lo que aprendieron. En este nivel, las personas alcanzan habilidades de aprendizaje, las aplican al trabajo y adoptan nuevas actitudes que transforman su comportamiento.”  
(Chiavenato, 2011) (p.336)

## CONCLUSIONES

- 1) Se determinó que en el Hospital Privado nunca se ha llevado a cabo un proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación – DNC según la información obtenida de la entrevista semiestructurada con el Gerente de Recursos Humanos.
- 2) Dentro de los principales elementos que debe contener el programa de capacitación para el hospital privado, son temas para desarrollar sobre todo las habilidades blandas; que permita a los diferentes equipos de trabajo mantener la armonía y gozar de buenas relaciones interpersonales, promover una actitud mental positiva, abierta a los cambios generados por el demandante desarrollo de la tecnología y herramientas virtuales y equipos que se deben ir implementando para el desarrollo del trabajo dentro de las instalaciones de la institución.
- 3) Se elaboró una propuesta de plan de capacitación anual tomando en cuenta los resultados surgidos tras la aplicación del instrumento para el Diagnóstico de necesidades de capacitación – DNC, el personal manifestó la falta de manejo de las habilidades blandas necesarias para el desarrollo interpersonal de todo el personal del hospital; conocimiento escaso de algunos de los procesos que realizan, sobre todo en el manejo de los equipos de alta tecnología que se han implementado para la prestación de los servicios en salud; surgiendo a raíz de esto los objetivos de capacitación, a quien debe capacitarse y su contenido ideal para lograr un adecuado entrenamiento del personal del hospital privado y así alcanzar los objetivos de la institución a través de una prestación de servicios con una atención efectiva.

## RECOMENDACIONES

- 1) A la junta directiva se recomienda la implementación a corto plazo de las acciones propuesta en el plan de capacitación anual surgido después de la realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Hospital Privado, esto como estrategia para el desarrollo y capacitación del personal con un enfoque basado en el aprovechamiento de las capacidades competitivas de los colaboradores.
  
- 2) Fortalecer los elementos y brindar el apoyo necesario en recursos y logística para lograr la implementación de los elementos bajo los cuales se planificó la propuesta de capacitación anual, teniendo en cuenta que la propuesta incluye fortalecer las principales debilidades detectadas como: la atención y servicio al cliente, la comunicación, trabajo en equipo y capacitación para el adecuado manejo de los equipos utilizados sobre todo en el área operativa del hospital privado.
  
- 3) Para que el personal conozca la estrategia se recomienda socializar por todos los medios de la empresa la información sobre el plan anual de capacitaciones (en que consiste, las ventajas, los beneficios y los objetivos de la implementación) y las nuevas acciones que se tomarán para que los colaboradores se identifiquen con dicha estrategia y pueda ser de beneficio mutuo. Es importante evaluar el crecimiento obtenido al finalizar el programa de capacitación y determinar cuáles son los temas a los cuales debe dárseles el debido seguimiento para evitar que mengüe el crecimiento y la capacidad del personal.

## BIBLIOGRAFÍA

Allen, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*.

Granica.

Castán, Y. (2014). Introducción al Método Científico y sus etapas. Recuperado el 30 de Junio de 2020, de <http://www.haykhuyay.com/A1/Generic/ECO1/U1U2/metodoCientifico.pdf>

Castillo, R. del C. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. Red Tercer

Milenio S. C.

Chiavenato, I. (2009). (3ra. Ed.) *Gestión del Talento Humano. El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill Publishig Co.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos. El Capital Humano de las*

*Organizaciones*. Mac-Graw Hill

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. (5ª. Ed.). McGraw-Hill Publishing Co.

Evans, J. & Lindsay W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. Cengage Learning.

Galán, C. (2015). *Nóminas, Seguridad Social y Contratación Laboral 2015*. FC Editorial.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal*. Editorial El Manual Moderno, S. A. de C. V.

Gutiérrez, J. C. (2015). *Análisis del Sistema de Salud Guatemala*. USAID, 15-22.

Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Decimoprimera edición. Pearson

Educación.

Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. McGraw-Hill

Rogers, E. M (2003) (5ta. Ed.) *Difussion of Innovations*. The Free Press, New York, NY

Silva, R., Tohaza, I. & Maldonado, M. (2011). *Detección de Necesidades de Capacitación*.

Instituto de Altos Estudios Nacionales

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. Df: McGraw-Hill /

Interamericana Editores, S. A. DE C. V.

Wether, W. B., & Davis, K. (2019). *Administración de Recursos Humanos “El Capital humano*

*De las Empresas”* (8ª. Ed.) México: The McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.

## EGRAFIA

### ❖ Tesis

Cerda Bollman, C. (2017). *“Alineamiento de los Procesos de: Evaluación del Desempeño y*

*Detección de Necesidades de Capacitación, en una Empresa del Rubro de Energía*

*Renovable”*. Universidad de Chile.

Cotes, J. (2016). *Diseño de un Instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación*

*para Banco Santander Chile. Santiago de Chile: Postgrado, Economía y Negocios de*

*la Universidad de Chile.*

Herrera, L. P. (2010). *Programa de Capacitación para los Investigadores de la Dirección General de Investigación - DIGI- de la Universidad de San Carlos de Guatemala.*

*Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado,*

*Universidad de San Carlos de Guatemala.*

López, C. R. (2018). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Persona de la Dirección Departamental de Área de Salud de Jutiapa. Jutiapa, Guatemala: Facultad*

*de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar.*

Medina Proaño, F. (2014). *Diseño del Plan de Capacitación en base al Modelo de Retorno de Inversión – ROI – para la Planta Central del Ministerio de Defensa Nacional,*

*Correspondiente al Período Fiscal 2013. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.*

*Facultad de Psicología.*

Reyes, M. R. (2005). *Capacitación de Mandos Medios en el Área de Recursos Humanos,*

para mejorar el Trabajo en Equipo y Eficiencia Técnica de SIME S.A. Guatemala:

Zea, M. C. (2011). Propuesta para Crear una Unidad Móvil de Capacitación como Herramienta para el fortalecimiento de la Cultura Tributaria en Guatemala. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado, Universidad de San Carlos de Guatemala.

#### ❖ Artículos de Revista ONLINE

Capacitación Laboral. (2020). *Modalidades Prácticas de Capacitación*.

<https://boutiquegisell.wordpress.com/modalidades-practicas-de-capacitacion/>

Caraballo Colmenares, R. (2007). La Andragogía en la Educación Superior. Investigación y P

Postgrado, vol. 22, núm. 2. Pp1887-206.

<https://www.redalyc.org/pdf/658/65822208.pdf>

**esan. (2016). Pasos para Diseñar un Plan de Capacitación en la Empresa. Revista esan**

**Graduate School of Business.** <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/pasos-para-disenar-un-plan-de-capacitacion-en-la-empresa>

Gairín Sallán, J. y Marciniak, Renata. (2017). *Un Modelo para la Autoevaluación de la Calidad de Programas de Educación Universitaria Virtual. Revista de Educación a*

*Distancia, num. 54, pp. 1-30.*

<file:///C:/Users/EDAR/Desktop/NUEVO%20TPG%20EDAR%202022/Gall%C3%A1n%20Joaqu%C3%AAdn%20estudio%20virtual.pdf>

Loaiza Alvarez, R. (2003). *La Universidad Virtual en Latinoamérica. Revista en Línea Ética*

*Net. Año 1. Núm 2.*

<http://www.ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/Numero2/Articulos/UVirtualenlatinoamerica.pdf>

Sánchez, J. (2015). Empresa. Tipos de Constitución de una Empresa. Revista economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

**ANEXOS**

## (ANEXO 1)

### PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL

#### Resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación

De acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación – DNC que se llevó a cabo, se realizó un análisis y de allí surge el diseño del plan de capacitación enfocado en obtener resultados que permiten mejorar el desempeño de todos los trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

El plan de capacitación anual se propone realizarse en 2 programas semestrales en base a un cronograma en donde se especificarán los temas a capacitar, los objetivos de cada una, los responsables de impartir dichas capacitaciones, la forma y el lugar en la que se realizarán.

Según análisis realizado a los resultados obtenidos de los cuestionarios para diagnóstico de necesidades de capacitación aplicado a los trabajadores y al Gerente de Recursos Humanos del hospital privado objeto de estudio se determinan los siguientes temas de capacitación:





**PLAN  
DE  
CAPACITACIÓN  
ANUAL  
2022**



## **Introducción al Plan de Capacitación Anual**

El plan de capacitación anual que se propone tiene como fin estimular el desarrollo y mejora continua de las aptitudes, actitudes, competencias y capacidades de los trabajadores del hospital privado; como herramienta para mejorar el desempeño de la empresa de forma integral y así lograr cumplir con los objetivos estratégicos de la misma.

El Plan de Capacitación Anual está elaborado con base a los resultados obtenidos del DNC aplicado a los trabajadores del hospital privado, con la información recopilada a través de la utilización de los cuestionarios, entrevistas con el Gerente de Recursos Humanos y documentación solicitada y evaluada que fue proporcionada.

Debido a que la formación en las organizaciones se materializa en los planes de formación y capacitación que son la respuesta a las necesidades estratégicas y desarrollo institucional y llevan a que cada persona construya y perfeccione de modo continuo su propia cualificación profesional. Silva (2011)

Por lo tanto, el presente plan de capacitación anual es un conjunto de acciones que deben realizarse en el período de un año y con dos programas semestrales, en base a un cronograma en donde se especificarán los temas a capacitar, los objetivos de cada uno, los responsables de impartir dichas capacitaciones, la forma y el lugar en la que se realizarán.

Debido a la actual pandemia, se tiene planificado que algunas de las capacitaciones puedan ser presenciales o virtuales.

### **Objetivos**

- Preparar al personal para una atención efectiva y ejecución eficiente de las responsabilidades que asumen en sus puestos de trabajo.
- Estimular el aprendizaje continuo de las actualizaciones vigentes en

cuanto a sistemas, herramientas, equipos tecnológicos con los que cuenta el hospital.

- Fortalecer los procesos y protocolos para una adecuada prestación de servicios, así como la atención y servicio al cliente.
- Fortalecer las capacidades y competencias individuales y colectivas requeridas en la dinámica laboral, generando condiciones favorables al clima y cultura organizacional.
- Promover y desarrollar aprendizajes significativos que desarrollen el conocimiento desde un enfoque participativo y dinámico.

### **Alcance**

Se pretende que el plan de capacitación anual sea una herramienta que ayude a reducir la curva de aprendizaje e integración de nuevos trabajadores, aumente la capacidad de solución de problemas y toma de decisiones, contribuya al desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes, mejore el nivel de satisfacción de los trabajadores, fortalecer la cooperación entre áreas, incrementar la productividad e impactar de manera positiva en el alcance de los objetivos del hospital privado.

### **Meta de formación**

Como metas de formación, el presente plan de capacitación, presenta los siguientes indicadores:

<b>TEMAS</b>	
1	Cultura Organizacional
2	Innovación y flexibilidad al cambio
3	Administración con base en valores y

	compromiso con la organización.
4	Comunicación efectiva
5	Trabajo en equipo
6	Orientación al cliente
7	Desarrollo de las personas
8	Solución de problemas

### **Estructura del plan de capacitación anual**

A continuación, se presenta el plan de capacitación, elaborado con base a los resultados del DNC realizado en el hospital privado. En la cual, se plantea la cobertura de cada uno de los aspectos evaluados, esto, debido a que, se considera que cada uno de los apartados, son de suma importancia, tanto para su fortalecimiento como para su mejora.

Motivo por el cual, se inicia con un orden ascendente desde los aspectos evaluados con una calificación más baja, hasta los que han sido evaluados con una nota más alta.

### **Evaluación del plan de capacitación anual**

Esta fase permite determinar si la información transmitida ha sido recibida de manera adecuada y si está siendo aplicada en las diferentes áreas con el transcurrir del tiempo. La evaluación para la presente fase está basada en: Cuestionario al finalizar cada capacitación utilizando modelo de Escala de Likert y evaluación de desempeño después de 3 meses.

El formato para la evaluación de las capacitaciones se presenta a continuación:

## Formato para Evaluación de la Capacitación

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Tema de capacitación: \_\_\_\_\_

**Indicaciones:** A continuación, encontrará una serie de enunciados y su respectiva escala en la parte de abajo, por favor elija la opción que mejor le parezca, marque con una "x".

1) ¿La capacitación lleno sus expectativas?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

2) ¿Considera que los temas aprendidos en la capacitación tienen relación con las funciones que usted desempeña?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

3) ¿Considera que los temas aprendidos en la capacitación pueden ser aplicados en el puesto que usted desempeña?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

4) ¿La persona que dio la capacitación fue lo suficientemente clara en el desarrollo de los temas?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

5) ¿Considera adecuado el tiempo utilizado para la capacitación?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

6) ¿Le gustaría seguir recibiendo este tipo de capacitaciones?

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

7) Del 1 al 10 donde 1 es poco útil y 10 es muy útil. ¿Qué tan útil considera que serán esta capacitación para mejorar su desempeño laboral?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Comentario de retroalimentación:

Con tus propias palabras describe que te parecieron las actividades realizadas dentro de la presente capacitación.

Con tus propias palabras describe que cosas crees que se deberían mejorar en cuanto al desarrollo del curso.

**PROGRAMA I  
SEMESTRE I**

**SECCIÓN I – SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

**a) Importancia del factor a capacitar**

Todo el personal del hospital privado debe tener desarrollada la capacidad y creatividad de resolver problemas, que les permitirá obtener mayor satisfacción en la prestación de los servicios del hospital.

**b) Metodología de aprendizaje**

Para desarrollar esta competencia será necesaria la participación del personal con la metodología “face to face”, agrupados por área de trabajo de la siguiente manera:

- Recepcionistas
- Cajeros
- Gestores de Seguros
- Enfermeras (os)
- Área de contabilidad
- Área de bodega
- Auxiliares de mantenimiento
- Guardias de seguridad

**c) Temas a capacitar y actividades presenciales a realizar**

- Temas a capacitar y actividades presenciales a realizar

Se detalla a continuación los temas a cubrir:

➤ PENSAMIENTO ANALÍTICO RACIONAL

- Describir y acotar el problema
- Determinar posibles causas
- Identificar la causa más probable
- Confirmar la verdadera causa

**d) Actividades**

Las actividades contribuyen en la adecuada asimilación de los temas

a capacitar para reafirmar, consolidar y evaluar la comprensión que ha habido. Permite integrar los contenidos de un tema a partir de las preguntas que se elaboren y llegar a elementos conclusivos del mismo.

### 1) Puro Cuento

Permite precisar conclusiones y afirmaciones de forma colectiva.

- a) El coordinador prepara un "Cuento" o una charla, el cual contiene fallas en cuanto a la utilización de conceptos o interpretaciones del tema que se ha venido tratando. Luego lo lee lentamente y en voz alta.
  
  - b) Todos los participantes están sentados. Cuando encuentran algo que es falso, se levantan. La persona que coordina pregunta a los que pusieron de pie por qué creen que es falso, y también a los que se quedaron sentados por qué creen que es verdadero. Variante: Cada participante anota lo que cree que está incorrecto. Discusión: Luego se discute lo que se ha subrayado. Cada uno debe fundamentar lo por qué cree que es incorrecto y todos opinan al respecto. Al final se obtiene una conclusión general o una nueva redacción.
- Horario de capacitación, éste deberá adecuarse a los horarios, días libres y turnos del personal. Generalmente el hospital ha llevado a cabo las capacitaciones con los grupos cuando salen de su turno.

<b>AGENDA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
08:00 am – 09:30 am	Pensamiento Analítico Racional (Proceso estructurado)
09:30 am – 10:00 am	Refacción
10:00 am – 12:00 pm	Discusión-aprendizaje sobre la técnica problema – solución – beneficio

## **SECCIÓN II – COMUNICACIÓN EFECTIVA**

### **a) Importancia del factor a capacitar**

Con base en los resultados obtenidos en el DNC realizado al personal del Hospital privado, se determinó que el factor de comunicación efectiva es actualmente las competencias peor valoradas por los colaboradores. Lo que supone la existencia de una problemática o dificultad en cuanto a la habilidad del personal para escuchar, preguntar, expresar conceptos o ideas en forma efectiva, así como exponer aspectos positivos.

La importancia de capacitar al personal en esta competencia tan vital se entiende entonces a raíz de que las organizaciones modernas requieren de una buena y eficiente comunicación, porque es a través de esta que se intercambian instrucciones, y se acuerdan los planes, así como la forma correcta de realizar el trabajo que permita alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Cada empresa es básicamente como una red de compromisos y conversaciones y los dirigentes y administradores requieren de la comunicación para coordinar el trabajo de sus subalternos.

Además, la cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo, tiene como base la comunicación, sin ella sería imposible, porque la gente no podría dar a conocer sus necesidades y obtener la comprensión y el apoyo de los demás. La toma de decisiones en grupo, requiere de manera indispensable de la comunicación, sin ella no sería factible el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, que lleven a una buena decisión con la que todos se sientan comprometidos.

Cuando la comunicación es eficaz, es más probable que se logre la calidad y productividad, ya que una buena comunicación tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.

**b) Metodología de aprendizaje**

La metodología que se pretende utilizar para el aprendizaje de esta competencia es la de tipo presencial y 100% práctica, pues en una consulta realizada al personal, estos indicaron que preferían cambiar el modelo de capacitación teórica tradicionalmente utilizado para este fin por lo que se determina que la mejor manera de educar a los colaboradores en el correcto uso de la comunicación eficaz, es mediante una conferencia/taller impartido en vivo por un experto o guía en el que se lleven a cabo actividades prácticas y de involucramiento activo por parte de los participantes.

**c) Temas a capacitar y actividades presenciales a realizar**

A continuación, se detalla el temario y la lista de actividades a realizar.

- a. Impacto de la comunicación efectiva en la productividad y clima laboral.
- b. Conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para comunicarse con eficiencia y efectividad.
- c. Elementos clave de la comunicación efectiva: empatía, asertividad, escucha activa, retroalimentación.
- d. Lenguaje verbal y no verbal.

**d) Actividades**

La capacitación sobre comunicación efectiva será realizada completamente en una conferencia taller en donde se les hablará a los empleados sobre los beneficios de esta comunicación tanto en el ámbito personal, como profesional. Así mismo, se le explicará a detalle el temario que se tratará y el contenido del taller.

En la parte práctica, se realizarán cinco actividades contenidas en un programa que se realizara a lo largo del día. Estas actividades son una

serie de juegos que están diseñados específicamente para ayudar a mejorar la efectividad de la comunicación.

### **1) El juego de ojos vendados**

Este juego implica dividir a todos los jugadores en parejas. Uno de ellos tendrá los ojos vendados y navegará por una pista de obstáculos siguiendo las instrucciones que le da en voz alta el otro jugador.

El juego de los ojos vendados funciona porque crea confianza, capacidad de escucha y habilidad de instrucción. La confianza entre los miembros del equipo es crucial para una comunicación eficaz, ya que fomenta la cooperación y el trabajo en equipo exitoso. La falta de confianza, por el contrario, genera sospechas e impide la aceptación del otro.

### **2) Bloques de construcción**

Se divide al grupo en 5 equipos de 5 personas y se les entregan 2 conjuntos idénticos de bloques de construcción para cada equipo. Uno hace de director, 2 son constructores, otro de corredor y otro de observador.

El director y los constructores están en extremos de la sala y se dan la espalda uno al otro. El director ya tiene su estructura construida y debe darle instrucciones al corredor que le llevará los bloques al constructor. El constructor debe usar las instrucciones para crear una estructura idéntica a la del director. Este juego desarrolla habilidades descriptivas e instructivas, y además fortalece el trabajo en equipo. La división de tareas en equipos ayuda a la realización eficiente de proyectos. Sin embargo, debe haber cooperación, comunicación efectiva y confianza para que todo funcione. El juego Bloques de construcción ayuda a fomentar estas partes importantes del trabajo en equipo.

### **3) Cinco a la vez**

En una sala de personas sentadas, sólo 5 pueden estar de pie a la vez.

Los cinco sólo pueden permanecer de pie durante 10 segundos antes de sentarse y ser reemplazados inmediatamente por otra persona. Sin embargo, el truco es que no es permitido hablar durante el juego. Toda la comunicación sobre quién se pondrá de pie o quién se sentará debe ser no verbal. El objetivo es mantener el juego el mayor tiempo posible.

Cinco a la vez es ideal para enseñar comunicación no verbal y trabajo en equipo. La comunicación no verbal es esencial en un entorno de ventas en grupo. Los miembros del equipo pueden ayudarse mutuamente mientras mantienen al cliente comprometido.

La práctica del trabajo en equipo ayuda a que los miembros se conecten de manera efectiva, de modo que en los entornos operativos puedan funcionar de manera más cohesionada.

#### **4) Malentendido**

Este juego implica a dos personas que deben sentarse espalda con espalda. La primera persona tiene un objeto y debe describirlo (sin decir explícitamente qué objeto es) a la persona B. La persona B debe entonces dibujarlo basándose en las descripciones de la persona A.

El juego Malentendido ayuda a impulsar la comunicación creativa. Encontrar maneras creativas de comunicarse a pesar de las barreras crea habilidades para resolver problemas. Ninguna comunicación funciona exactamente igual una y otra vez, y se requiere creatividad para asegurar que la comunicación sea efectiva cada vez.

#### **5) Pedazos de cartas**

Pedazos de cartas consiste en formar grupos de 5 personas en 5 equipos. Cada equipo recibirá un sobre de cartas o tarjetas cortadas y mezcladas. Luego los equipos tienen un tiempo determinado para negociar e intercambiar con el fin de completar sus cartas. El equipo con más cartas completas gana.

El juego funciona bien porque desarrolla habilidades de negociación y

empatía, que son componentes clave de la comunicación efectiva. Las habilidades de negociación ayudan a la gente a navegar hacia resultados más exitosos (o situaciones gana-gana). También les ayudan a lidiar con resultados menos exitosos con mayor habilidad y a adaptar su comunicación de manera más efectiva, la clave está en ser capaz de adaptarse y entender el estilo de comunicación de los demás.

#### 6) Horas de capacitación presencial por tema

La capacitación sobre comunicación efectiva se realizará en 2 sesiones, en días consecutivos con 25 personas cada una, la duración de cada sesión será de 4 horas efectivas, con un intermedio de 20 minutos para un Coffe break pasadas las primeras 2 horas del taller.

- a. Horario de capacitación, éste deberá adecuarse por grupos seleccionados a partir de considerar los horarios, días libres y turnos del personal.

AGENDA	ACTIVIDADES
08:00 am – 08:45 am	Charla sobre comunicación efectiva impartida por un experto.
08:45 am – 09:00 am	Instrucciones sobre las actividades y juegos a desarrollarse.
09:00 am – 10:00 am	Realización de los dos primeros juegos del programa
10:00 am – 10:20 am	Refacción
10:20 am – 12:00 pm	Realización de los 3 últimos juegos del programa
12:00 pm – 12:20 pm	Charla de cierre y de finalización de la actividad.

### SECCIÓN III – TRABAJO EN EQUIPO

#### a) Importancia del factor a capacitar

El objetivo de esta capacitación es conseguir que los participantes comprendan

la metodología a seguir para desarrollar un trabajo en equipo plenamente y ser capaces de organizar el trabajo diario en función de los objetivos y planteamientos organizacionales. Según los resultados obtenidos por medio de una evaluación que se realizó, se determinó que los colaboradores del hospital privado objeto de estudio necesitan de una capacitación para mejorar la comunicación dentro de distintos departamentos, debido a que todas las áreas en cierto punto se conectan y debe haber una misma dirección y factores que se deben de considerar en las diferentes etapas de los procesos de prestación de servicios.

#### **b) Metodología de la capacitación**

En general, los beneficios de la capacitación presencial son mejor ya que tiene mejores resultados a corto plazo, están ligados al logro de mejores resultados del equipo de trabajo. A mediano plazo, se refleja un importante impacto de esos resultados a nivel externo con los clientes y a largo plazo, se crea una cultura organizacional. La forma de dar esta capacitación será presencial, ya que se dará a conocer la importancia del trabajo en equipo y los roles que cada quien juega en el mismo. Así mismo adquirir las habilidades y mejora en actitud que le ayudarán a integrarse a un equipo que ayudara a lograr un alto desempeño en las actividades y giros de los que un equipo forma parte.

Es por ello que se determina que este tipo de capacitación se hará de forma presencial.

#### **c) Temas a capacitar y actividades a realizar**

A continuación, se detallará un listado de los temas a capacitar.

##### **Temas:**

- Componentes de un equipo de trabajo: proceso de formación de un equipo de trabajo.
- Habilidades para trabajar en equipo de trabajo: comunicación

efectiva, confianza y compromiso, motivación grupal, desarrollo de una filosofía de trabajo en equipo.

- Manejo de conflicto: fuentes y causas de conflicto, estrategias de tratamiento de conflicto, realización de compromisos para el cambio.

#### **d) Actividades**

##### **1) Esto es mejor que aquello**

Duración de la actividad 15 a 30 minutos. Material: 4 objetos o más.

Reglas: Escoge 4 objetos o más que sean diferentes (o los mismos objetos con aspectos diferentes). Divide a los participantes en equipos con la misma cantidad de miembros. Describe una escena en la que cada grupo tenga que resolver un problema usando solo esos objetos. Puede ser algo como "te encuentras en una isla desierta" o "tienes que salvar al mundo de Godzilla". Pide a cada equipo que ordene los objetos por orden de utilidad en dicha situación y que, además, lo argumenten.

Objetivo: Este ejercicio inspira la creatividad del equipo en la solución de problemas. La idea es crear situaciones difíciles, para que no resulte obvio cuáles son los objetos más útiles.

##### **2) A contrarreloj**

Duración de la actividad 15 a 30 minutos.

Todos sabemos que los mejores proyectos necesitan cierto tiempo de maduración, pero la realidad del mercado obliga muchas veces a acortar los plazos y a trabajar prácticamente a contrarreloj. Esta dinámica plantea una competición entre dos o más grupos, que deben completar una serie de tareas relacionadas con la actividad de la empresa. Las pruebas pueden ser problemas matemáticos, cuestiones fiscales o errores en la configuración informática, por ejemplo.

Evidentemente, no se valora solo la rapidez en la ejecución de las tareas sino la solvencia, por lo que si los problemas no se resuelven correctamente el equipo habrá perdido la prueba. Es igualmente interesante fomentar el reparto de responsabilidades para completar los ejercicios de manera más eficiente.

#### **a) Horas de capacitación presencial por tema**

Se tiene planificado para esta capacitación, se desarrollará haciendo dos equipos de trabajo conformado por 25 colaboradores cada uno. La duración de cada capacitación será de 4 horas, siendo así un grupo programado para el primer día y otro grupo el día siguiente. Para terminar, se realizara dos actividades para con el fin de que los participantes se involucren en dicha actividad y puedan poner en práctica el trabajo en equipo.

#### **b) Horario de capacitación, éste deberá adecuarse por grupos seleccionados a partir de considerar los horarios, días libres y turnos del personal.**

<b>AGENDA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
08:00 am – 09:00 am	Charla sobre componentes de un equipo de trabajo
09:00 am – 10:00 am	Habilidades para trabajar en equipo.
10:00 am – 11:00 am	Manejo de conflicto
11:00 am – 12:00 pm	Tiempo para realizar las dos actividades y una refacción que se dará para finalizar la capacitación.

### **SECCIÓN IV – INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD AL CAMBIO**

#### **a) Importancia del factor a capacitar**

La importancia de la adaptabilidad de las personas dentro de las organizaciones es indispensable, esto debido a que las mismas, se encuentran propensas a cambios, debido al avance en la tecnología,

innovación en los procesos, cambios en las reglamentaciones estatales, entre otras. Derivado, al giro del negocio que se encuentra el Hospital privado, dichas competencias, que al final se convierten en una ventaja competitiva, se vuelvan fundamentales en la planeación estratégica de la organización.

Dentro de las competencias blandas y técnicas que se buscan fortalecer, a través del presente programa de capacitación se encuentran, tolerancia al cambio, flexibilidad y creatividad e innovación.

#### **b) Metodología de aprendizaje**

Los avances en la tecnología de diagnóstico y tratamiento de pacientes en los diferentes sistemas de salud son cada día, más sobresalientes, motivo por el cual, es indispensable que los colaboradores que se encuentran prestando sus servicios en el Hospital sean capaces de adaptarse a los mismos.

Es por tal razón, que la metodología de aprendizaje, para fortalecer la competencia corporativa de Innovación y Flexibilidad al cambio, será a través de reuniones virtuales y presenciales.

#### **c) Temas a capacitar**

- a. Resistencia al cambio y su impacto en las organizaciones
- b. El desarrollo a través del cambio
- c. Creatividad e innovación

#### **d) Modalidad y Actividades**

Las actividades serán divididas de la siguiente manera: a través, de una sesión virtual para las personas que ocupan puestos en los cuales dirigen personas, la cual, se enfocará a la parte estratégica del cambio en la organización y luego una sesión presencial, en el cual, participarán divididos en grupos todo el personal del Hospital.

- 1) **Sesión virtual:** Esta será enfocada, como se indicó anteriormente, a los puestos que tienen personal a su cargo,

para ello se utilizará la plataforma de Google Meet, en la cual se les proporcionará el enlace para su ingreso a la reunión a cada uno de los participantes.

En dicha sesión se desarrollarán los siguientes temas, abordando cada uno de ellos, a través, de la participación activa y con vivencias de los participantes:

- ✓ La importancia de la gerencia en el proceso de cambio.
- ✓ Temor al cambio gerencial.
- ✓ Proceso cognitivo para afrontar el cambio.
- ✓ Gestión del cambio

Se proyectarán los videos siguientes

- ✓ Gestión del cambio: <https://www.youtube.com/watch?v=llpcM1SBalM>
- ✓ ¿Quién se ha llevado mi queso?  
<https://www.youtube.com/watch?v=TGqoxHN0IY>

**2) Sesión presencial:** Esta será enfocada a todos los colaboradores que se encuentran prestando servicios en el Hospital.

En dicha sesión se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ Temor y resistencia al cambio organizacional. Charla introductoria de 5 minutos.
- ✓ Transformación de conflictos y el enfoque del cambio.
- ✓ Proyección del video. Transformación positiva de conflictos. <https://www.youtube.com/watch?v=-E0n5aX-CaM>
- ✓ Simulación de situaciones, en los que se crean escenarios laborales que buscan la creatividad de los colaboradores.
  - Se llevará a cabo, a través de grupos de 5 personas cada uno.
  - El capacitador indicará la situación que deberá el grupo de simular y buscar una solución creativa.

- Los grupos cuentan con 4 minutos para organizarse.
  - Posterior, cada grupo debe de recrear la situación y desarrollar o indicar la solución a lo planteado. El tiempo para cada grupo en el escenario son de 3 minutos como máximo.
  - Posterior, existirá una retroalimentación por el capacitador, así mismo, en la misma participaran los integrantes de los grupos.
- ✓ Proyección del video. Gana siempre la creatividad.
- <https://www.youtube.com/watch?v=hGI7ShlXMd0>
- ✓ Construcción de figuras creativas a través de legos.
- Se llevará a cabo, a través de grupos de 5 personas cada uno.
  - Se ubicaran en mesas por equipos, las cuales estarán en forma de círculo.
  - En cada una de las mesas, se encontrará una caja de legos.
  - El capacitador indicará al auditorio la imagen a crear como equipo.
  - Cada equipo tiene 2 minutos para crear cada imagen con los legos.
  - En total, cada equipo deberá de crear 10 imágenes.

#### **e) Horas de capacitación presencial y virtual por sesión**

Sesión virtual: La capacitación virtual, para los puestos que tienen personal a su cargo, se llevará a cabo, en una sola sesión. **Tiempo total de 4 horas.**

Sesión presencial: Se llevará a cabo, en dos sesiones. Dividiendo el total de colaboradores en dos grupos, siendo cada grupo de 25 colaboradores. **Tiempo total de 4 horas con 20 minutos por sesión.**

#### **f) Horario de capacitación, éste deberá adecuarse por grupos seleccionados a partir de considerar los horarios, días libres y turnos del personal.**

Sesión virtual

<b>AGENDA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
08:00 am – 08:15 am	Presentación del capacitador y participantes.
08:15 am – 08:20 am	Instrucciones para el desarrollo de las actividades.
08:20 am – 09:20 am	Desarrollo de los tres primeros temas.
09:20 am – 09:30 am	Receso
09:30 am – 10:20 am	Desarrollo del cuarto tema y proyección de videos
10:20 am – 11:00 am	Retroalimentación y vivencias del personal sobre el tema.

Sesión presencial

<b>AGENDA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
08:00 am – 08:15 am	Presentación del capacitador y participantes.
08:15 am – 08:20 am	Instrucciones para el desarrollo de las actividades.
08:20 am – 09:20 am	Desarrollo de los tres primeros temas.
09:20 am – 09:30 am	Refacción
09:30 am – 10:10 am	Desarrollo de la cuarta actividad.
10:10 am – 11:00 am	Desarrollo de la quinta y sexta actividad
11:00 am – 11:20 am	Retroalimentación y vivencias del personal sobre la capacitación

## **PROGRAMA II SEMESTRE II**

### **SECCIÓN V – DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

#### **a) Importancia del factor a capacitar**

Durante la realización del DNC, los resultados indicaron que los encuestados calificaron este factor muy por debajo de lo esperado, es por ello que se justifica la implementación de un programa de desarrollo personal dentro del marco de capacitación integral que se desarrolla en la compañía.

El desarrollo de las personas, entendido como la capacidad de apoyar a estas en su crecimiento personal. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y empresa.

En este sentido, la empresa entiende la necesidad de desarrollar al personal debido al interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, y como parte importante de la organización.

#### **b) Metodología de aprendizaje**

Para esta competencia, se determina, en base a la duración y practicidad que ofrece, que la mejor alternativa para implementarlo sería utilizar una metodología virtual. Permitiendo con ello alcanzar a la totalidad de empleados del hospital privado y garantizar la efectividad del programa.

#### **c) Temas a capacitar y actividades presenciales a realizar**

A continuación, se detalla el temario y la lista de actividades a realizar.

##### **Temas**

- a. Liderazgo inclusivo y exitoso (Jefes inmediatos)
- b. Inteligencia emocional
- c. Gestión del cambio
- d. Uso efectivo del tiempo

## **d) Actividades**

Se utilizará la plataforma de LinkedIn para la presentación de una serie de cursos online impartidos por profesionales líderes en la industria, al que todos los empleados tendrán acceso desde sus cuentas personales, serán cuatro cursos en total y cada uno tratará un tema de los expuestos anteriormente.

La actividad de liderazgo, está enfocada específicamente para puestos directivos y gerenciales, conformados por 6 personas. Mientras que el resto de actividades está diseñado para la totalidad del personal.

### **1) Liderazgo inclusivo y exitoso**

El fin de esta actividad es que el curso permita a los gerentes y directivos que lo reciban, desarrollar un estilo de liderazgo que se adapte a sus fortalezas y las necesidades de la situación, a la vez que les permita diseñar tareas motivadoras y efectivas para ellos y para otros, así como a comunicar su perspectiva a otros de una manera creíble y persuasiva

### **2) Inteligencia emocional**

El objetivo de este curso es brindar herramientas sencillas y prácticas para identificar las habilidades laborales y habilidades personales a trabajar de cada colaborador, así como también ofrecer una estructura para convertir las creencias limitantes en creencias potenciadoras. Por último, se espera que estos se hagan de criterios aplicables a diversas situaciones profesionales, que serán una brújula para tomar las mejores decisiones.

### **3) Gestión del cambio**

Se prevé que después de este curso el colaborador sea capaz de Identificar las acciones de gestión de cambio, a través de la aplicación de alguna de las metodologías propuestas y de acciones para su mantenimiento, de manera que responda a las necesidades de

transformación, a la vez que le permita Conocer metodologías para gestionar el cambio, teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico para minimizar su resistencia al cambio.

#### **4) Uso efectivo del tiempo**

El curso permitirá a los colaboradores conocer una perspectiva diferente del uso del tiempo a través del establecimiento de prioridades, conocimiento de conductas interpersonales, pautas y métodos, así como aprender a incrementar la efectividad en los ámbitos personal, familiar y laboral, mediante el correcto uso del tiempo

#### **e) Horas de capacitación presencial y virtual por tema**

Estos cursos se impartirán completamente a través de medios virtuales, y estarán disponibles por 4 semanas desde su publicación, a razón de uno por semana, por lo que el colaborador puede llevarlos a su propio ritmo. Cada uno tiene una duración estimada de entre 5 y 8 horas entre video presentaciones y pruebas.

### **SECCIÓN VI – ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**

#### **a) Importancia del factor a capacitar**

Es de suma importancia desarrollar en los colaboradores el deseo de ayudar o servir a los clientes para satisfacer sus necesidades poniendo nuestros servicios a su disposición. Los conocimientos y aptitudes orientadas al cliente necesitan ser constantemente refrescadas debido a las situaciones incidentes dentro del ambiente del Hospital, como tensión, frustración e incluso estados de shock con los que deben lidiar los colaboradores en la atención de pacientes.

Además, las empresas día a día enfrentan la necesidad de posicionarse frente a la competencia actual, por eso es importante ejercer constantemente el dominio de éste factor en los colaboradores. El empresario inglés Richard Branson, afirmó “Los clientes no son lo

primero. Lo primero son los empleados. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes”.

#### **b) Metodología de aprendizaje**

Para lograr excelentes resultados, el hospital incorporará actividades prácticas que aprovechen el contenido de la capacitación y fijen los conocimientos desde la experiencia guiada en reuniones de mesa redonda con actividades dinámicas de discusión y comprensión de los temas interpretados desde los diferentes puntos de vista que aporten los colaboradores. Las técnicas de servicio adecuadas pueden tener un gran impacto en la satisfacción del cliente.

La información sobre los temas a capacitar se compartirá con anticipación a cada colaborador en la plataforma de Classroom debido que eventualmente la plataforma Meet de Google es utilizada para realizar reuniones virtuales con diferentes propósitos dentro del hospital privado.

#### **c) Temas a capacitar y actividades presenciales a realizar Temas:**

- a. Técnicas de explicación
- b. Técnicas de empatía
- c. Técnica HEARD

#### **d) Actividades**

Las diferentes actividades se llevarán a cabo de forma consecutiva conforme se va exponiendo cada tema:

##### **1) El cuento Vivo**

Tiene como objetivo la animación y concentración del grupo, con los siguientes pasos a seguir:

- a) El coordinador les pide que se sienten en círculo. Una vez sentado, comienza a hacer un relato sobre cualquier cosa, donde incorporen personajes y animales en determinadas actitudes y

acciones.

- b) Cuando el coordinador señale a cualquier compañero, este debe actuar como el animal o personaje sobre el cual se esté haciendo referencia en ese momento en el relato haciendo que se construya colectivamente de manera espontánea. Inicia el cuento y va dándole la palabra a otro compañero para que lo continúe.

## **2) Los números**

Este tiene como objetivo animar al grupo y contribuir a su concentración. Materiales: 20 cartones del tamaño de una hoja de papel o 20 hojas de tamaño normal. Cada cartón u hoja deberá llevar un número del 0 al 9; se hace dos juegos de cada uno.

El número de personas es de 20 (dos equipos de 10). Pasos a seguir:

- a) Se le entrega a cada equipo un paquete de número de 0 al 9. Se le da a cada integrante del equipo un número.
- b) El coordinador dice un número, por ejemplo, 827; los que tienen el 8, 2, y el 7 de cada equipo deberán pasar al frente y acomodarse en el orden debido, llevando el cartel con el número de manera visible. El equipo que forme primero el número se anota un punto. No se puede repetir la misma cifra en un número, por ejemplo: 882.

## **3) El Pueblo Manda**

Para animar al grupo y contribuir a su concentración. Procedimiento de aplicación:

- a) El coordinador explica que se va a dar diferentes órdenes que, para que sea cumplidas, se debe haber dicho antes las siguientes consigna: "El pueblo manda", por ejemplo. "El pueblo manda se pongan de pie". Solo cuando diga la consigna la orden puede realizarse. Se pierde si no se cumple

la orden o cuando se obedece sin haber dicho previamente la consigna. b) Se pasa entonces a dar las distintas órdenes. De vez en cuando, el facilitador incluirá órdenes con una consigna distinta; pero algo semejante a la real, por ejemplo, "El pueblo dice que se pongan de pie". Las órdenes se darán lo más rápidamente posible para que el ejercicio sea ágil.

- e) Horario de capacitación, éste deberá adecuarse por grupos seleccionados a partir de considerar los horarios, días libres y turnos del personal.

AGENDA	ACTIVIDADES
08:00 am – 09:30 am	Discusión-aprendizaje sobre las técnicas de explicación.
09:30 am – 10:00 am	Refacción
10:00 am – 12:00 pm	Desarrollo sobre las técnicas de empatía.
14:00 am – 03:30 pm	Desarrollo de la técnica HEARD
03:30 pm – 04:00 pm	Retroalimentación de los puntos clave y premiación de los ganadores de las actividades

## SECCIÓN VII – ADMINISTRACIÓN CON BASE EN VALORES Y COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

### a) Importancia del factor a capacitar

Los valores se convierten en la base de la cultura organizacional, la cual se ve impulsada hacia el crecimiento, cuando estos se encuentran cimentados en una base sólida, siendo estos reconocidos por cada colaborador y son estos, las guías de actuación de toda la organización.

En el Hospital, estos han sido el pilar de todos los logros, los cuales han permitido a la organización contar con un crecimiento constante desde su fundación. De allí, su importancia en continuar en la búsqueda de

fortalecer los mismos, a través del presente proyecto de capacitación.

Dentro de las competencias blandas y técnicas que se buscan fortalecer, se encuentran, sentido de pertenencia, fuerza de voluntad y esfuerzo, ética laboral y responsabilidad.

#### **b) Metodología de aprendizaje**

La administración con base en valores y el compromiso organizacional son aspectos fundamentales para el hospital privado, es por tal razón, que la metodología de aprendizaje, para fortalecer dicha competencia corporativa, será a través, de reuniones virtuales y presenciales.

#### **c) Temas a capacitar**

- a. Administración desde el enfoque de valores
- b. El sentido de pertenencia
- c. Fuerza de voluntad y esfuerzo
- d. Ética laboral y responsabilidad

#### **d) Modalidad y Actividades**

Las actividades serán divididas de la siguiente manera: a través, de una sesión virtual para las personas que ocupan puestos en los cuales dirigen personas, la cual, se enfocará a la parte estratégica para la administración con base en valores y luego una sesión presencial, en el cual participarán divididos en grupos todo el personal del Hospital.

- 1) **Sesión virtual:** Esta será enfocada, como se indicó anteriormente, a los puestos que tienen personal a su cargo, para ello se utilizará la plataforma de Google Meet, en la cual, se les proporcionará el enlace para su ingreso a la reunión a cada uno de los participantes.

En dicha sesión se desarrollarán los siguientes temas, abordando cada uno de ellos, a través, de la participación activa y con vivencias de los participantes:

- ✓ La administración y su relación con los valores.

- ✓ Proyección del video. Valores de administración: <https://www.youtube.com/watch?v=f-eK39pQmo>
  - ✓ La participación de los dirigentes, en la implementación de los valores organizacionales.
  - ✓ Proyección del video. La importancia de los valores en las organizaciones: <https://www.youtube.com/watch?v=f-eK39pQmo>
  - ✓ Desarrollo organizacional y el fortalecimiento de los valores con el paso del tiempo.
- 2) **Sesión presencial:** Esta será enfocada a todos los colaboradores que se encuentran prestando servicios en el hospital privado.

En dicha sesión se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ El sentido de pertenencia organizacional. Charla introductoria de 10 minutos.
- ✓ Desarrollo de la actividad de camisetas denominada. **COMO ME VES.**
  - Para el desarrollo de esta actividad, un día antes de la sesión, le será entregada a cada uno de los participantes una camiseta color blanca, con el logo del hospital y leyenda en la parte frontal "Como me veo" y en la parte de atrás "Como me ves".
  - Para el desarrollo de la actividad, en el salón existirá una mesa en el medio con marcadores de diferentes colores. Cada participante deberá, tomar uno de los marcadores.
  - Se llevará a cabo, a través de grupos de 5 personas cada uno.
  - Cada miembro del equipo deberá de colocar en el frente de su propia camiseta como se ven ellos, posterior deberá cada uno, escribir en la espalda de cada uno de los miembros del equipo, como ve a ese miembro en particular. Para lo cual tendrán 3 minutos.

- Posterior existirá una retroalimentación por el capacitador, así mismo, en la misma participaran los integrantes de los grupos.
- ✓ El impacto de nuestros esfuerzos individuales en la organización. Proyección de imágenes y descripción de las mismas.
- ✓ Proyección del video. Esfuerzo.  
<https://www.youtube.com/watch?v=wzmnJJ-dY>
- ✓ Ética Laboral y responsabilidad. Proyección de imágenes y descripción de las mismas.
- ✓ Proyección del video. Ética y responsabilidad con el trabajo y con uno mismo. <https://www.youtube.com/watch?v=MEoojhYuwhM>
- ✓ Actividad de planteamiento de supuestos escenarios relacionado a los valores. Participando cada uno de los integrantes de manera activa, indicando además experiencias individuales.

**e) Horas de capacitación presencial y virtual por sesión**

Sesión virtual: La capacitación virtual, para los puestos que tienen personal a su cargo, se llevará a cabo, en una sola sesión. **Tiempo total de 4 horas con 20 minutos.**

Sesión presencial: Se llevará a cabo, en dos sesiones. Dividiendo el total de colaboradores en dos grupos, siendo cada grupo de 25 colaboradores. **Tiempo total de 4 horas con 20 minutos por sesión.**

**f) Horario de capacitación, éste deberá adecuarse por grupos seleccionados a partir de considerar los horarios, días libres y turnos del personal.**

Sesión virtual

AGENDA	ACTIVIDADES
08:00 am – 08:15 am	Presentación del capacitador y

	participantes.
08:15 am – 08:20 am	Instrucciones para el desarrollo de las actividades.
08:20 am – 09:40 am	Desarrollo de los tres primeros temas.
09:40 am – 10:00 am	Receso
10:00 am – 11:00 am	Desarrollo de la tercera, cuarta y quinta actividad
11:00 am – 11:20 am	Retroalimentación y vivencias del personal sobre el tema.

#### Sesión presencial

<b>AGENDA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
08:00 am – 08:15 am	Presentación del capacitador y participantes.
08:15 am – 08:20 am	Instrucciones para el desarrollo de las actividades.
08:20 am – 10:00 am	Desarrollo de las cuatro primeras actividades
10:00 am – 10:20 am	Refacción
10:20 am – 11:30 am	Desarrollo de la quinta, sexta y séptima actividad.
11:30 am – 12:00 pm	Retroalimentación y vivencias del personal sobre la capacitación

## SECCIÓN VIII – ENFOQUE ESTRATÉGICO

### a) Importancia de la capacitación de enfoque estratégico

El departamento de inducción y capacitación del hospital privado, tiene como prioridad que todos equipos directivos se sientan motivados ya que ellos son los encargados de crear y construir comunicaciones productivas, aportando soluciones innovadoras y cooperando con un gran rendimiento.

Por ello, la capacitación se debe considerar como una herramienta clave en la implantación de estrategias. Debido a que las organizaciones se ven involucradas en cambios repentinos provocados

por diversos factores externos que representan oportunidades y amenazas que les permite identificar sus fortalezas y debilidades para establecer sus objetivos y estrategias de la organización.

#### **b) Metodología de la capacitación**

La metodología que se utilizara para el desarrollo de esta actividad es la metodología presencial. Tradicionalmente ha sido una constante la preocupación de las administraciones por incrementar su eficiencia organizacional, sin embargo actualmente esto no es condición suficiente para garantizar el éxito debido al incremento, cada vez mayor, de la interrelación de la organización con el entorno turbulento.

#### **c) Temas a capacitar y actividades presenciales a realizar**

- Liderazgo de los gerentes
- Marketing digital
- Optimización de los recursos
- Plantear los objetivos de la organización

#### **d) Actividad**

##### **1) Dinámica La Calidad**

##### **2) Objetivo:**

Promover que los integrantes reconozcan las cualidades de otros compañeros y compañeras.

Posibilitar a que las personas a que se den cuenta de las cualidades que poseen, hasta entonces ignoradas.

##### **Desarrollo:**

El coordinador o la coordinadora comenzará diciendo que, en la vida diaria, la mayoría de las veces las personas no observan las cualidades, sino los defectos del prójimo. En este ejercicio, cada cual tendrá la oportunidad de realzar una cualidad de un compañero.

Se les pedirá a los integrantes de la capacitación tengan una hoja en blanco que se sienten formando un gran círculo y se le entregará una

hoja a cada participante. Cada cual deberá escribir en ella la cualidad que a su entender caracteriza a su compañero/a de la derecha.

La hoja deberá ser completamente anónima, sin ninguna identificación, no debe tener el nombre de la persona de la derecha ni estar firmada. Se solicita que todos doblen la hoja para ser recogida, mezclada y distribuida al azar entre todos.

De a uno deberán leer en voz alta la cualidad que está escrita en la hoja, buscando entre los miembros del grupo la persona que, en opinión del lector, se caracteriza por esa cualidad. Sólo podrá escoger a una persona entre todos los participantes.

Al elegir a la persona, deberá explicar por qué tal cualidad la caracteriza, en lo posible sería conveniente que de algunos ejemplos. Puede ocurrir que la misma persona del grupo sea señalada más de una vez como portadora de cualidades.

Al finalizar la ronda, cada miembro deberá decir en voz alta que cualidad escribió y a quien hacía referencia. Al término la dinámica se abre un espacio de reflexión.

**e) Horas de capacitación presencial por tema**

Para el desarrollo de esta capacitación se formarán un equipo de trabajo conformado por 5 colaboradores. Dando la capacitación en un día se tiene establecido que la duración de la cada actividad será de 4 horas.

**f) Horario de capacitación, éste deberá adecuarse por grupos seleccionados a partir de considerar los horarios, días libres y turnos del personal.**

AGENDA	ACTIVIDADES
08:00 am – 08:50 am	Liderazgo de los gerentes
08:50 am – 09:40 am	Marketing digital
09:40 am – 10:30 am	Optimización de los recursos

10:30 am – 11:20 am	Plantear los objetivos de la organización
11:20 am – 12:00 pm	Actividad dinámica la cualidad
12:00 pm – 12:20 pm	Coffe Break

## 5.8 CRONOGRAMA GENERAL DE CAPACITACIÓN

Para el desarrollo del programa de capacitación, es necesario indicar, que es el Gerente de Recursos Humanos, el responsable de llevar a cabo el mismo y que los capacitadores, serán tanto internos como externos, tal como se ve reflejado en el cronograma.

CRONOGRAMA								
TEMAS	MODALIDAD (BLENDED)	PERSONAL A CARGO	SEMESTRE I					
			MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Solución de problemas	Presencial	Interno						
Comunicación efectiva	Presencial	Interno						
Trabajo en equipo	Presencial	Interno						
Innovación y flexibilidad al cambio	Virtual/Presencial	Interno						

TEMAS	MODALIDAD (BLENDED)	PERSONAL A CARGO	SEMESTRE II					
			MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Desarrollo de las personas	Presencial	Interno						
Orientación al cliente	Presencial	Interno						
Trabajo en equipo	Presencial	Interno						
Innovación y flexibilidad al cambio	Virtual/Presencial	Interno						

### PRESUPUESTO

Debido a que el hospital privado cuenta con las instalaciones adecuadas, equipo audiovisual adecuado y áreas de recreación para realizar las actividades y dinámicas para llevar a cabo las capacitaciones de los trabajadores, y tomando en cuenta que se seguiría aprovechando la capacidad, conocimientos y experiencia, de los profesionales como el Gerente Administrativo y el Gerente de Recursos Humanos para llevarlas a cabo.

El principal reto para llevar a cabo la implementación del plan de capacitación anual en el hospital privado, será definir la logística y organización de los diferentes grupos a capacitar, adecuando sobre todo los calendarios de los trabajadores que están por turnos, con el fin de no afectar el servicio que el hospital presta por falta de colaboradores en alguna área de trabajo.

Los rubros que se estima que generarán costos, son:

Material didáctico, son los recursos que van desde el material para la organización de los cursos, como listas de asistencia, etiquetas, credenciales, el material de oficina, incluso los manuales, casos y ejercicios para los eventos

Refacciones, se refiere a los recursos de comida para compartir en las actividades y generar a través de ello, la convivencia entre los trabajadores.

Útiles de escritorio, se refiere a la utilización de hojas, tinta, lapiceros, lápices, marcadores, crayones, folders, ganchos, etc., para facilitar el aprendizaje y toma de notas por parte de los participantes.

Entonces, debido a que el presupuesto solo es un estimado ya que no es fácil establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro. Es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la organización. Por lo que se plantea considerar los costos de forma mensual, de la siguiente manera:

Se estima llevar a cabo 6 reuniones de capacitación por mes, con un promedio de 30 participantes por sesión:

**PRESUPUESTO ESTIMADO PARA IMPLEMENTAR EL  
PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN**

Material didáctico por reunión	Q 50.00
Refacciones por reunión (promedio de 30 participantes por reunión)	Q400.00
Total estimado por reunión	Q450.00
6 REUNIONES POR MES	Q2,700.00
Útiles de escritorio: fólderes, lapiceros, lápices, marcadores, etc. (consideración de gasto anual)	Q900.00
Depreciación anual de sala y equipos	Q3,200.00
<b>APROXIMADO DE COSTO POR AÑO</b>	<b>Q36,500.00</b>

(ANEXO 2)

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS  
CUESTIONARIO PARA COLABORADORES**

**INSTRUCCIONES:**

Estimado colaborador (a), sabemos que su tiempo es muy importante, le pedimos por favor que dedique unos minutos a completar este cuestionario, cuyo objeto es recolectar información para determinar las necesidades de capacitación.

Por favor lea cuidadosamente cada una de las interrogantes y responda con total honestidad. Marque con una X las opciones SI o No, en los cuestionamientos requeridos.

Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al mencionado anteriormente.

**IDENTIFICACIÓN**

Edad:	
Sexo:	Femenino: <input type="radio"/> Masculino: <input type="radio"/>
Nombre del puesto que desempeña:	
Reporta a:	

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

1. Describa tres funciones principales que realiza en su puesto:

1.

2.

3.

2. De las tareas que realiza, mencione cuáles se le dificultan y por qué:

3. ¿Conoce la misión de la Empresa?

SI NO

4. ¿Conoce la visión de la Empresa?

SI NO

5. ¿Conoce las metas a corto plazo de la Empresa?

SI NO

6. ¿Se le ha dado a conocer las políticas de la Empresa?

SI NO

7. ¿Considera que la atención y servicio que usted brinda, va de la mano con la visión y misión de la empresa?

SI NO

8. ¿Conoce las normas de higiene y seguridad para su desempeñar su puesto de trabajo de forma satisfactoria?

SI NO

## CLIMA ORGANIZACIONAL

9. ¿Cómo considera que es la comunicación con su jefe inmediato?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

10. ¿Considera que existe comunicación fluida entre usted y el Gerente de Recursos Humanos?

SI      NO

11. ¿Cómo considera que es la comunicación con su equipo de trabajo?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

12. ¿Cómo evalúa el desempeño en general de su equipo de trabajo?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

13. ¿Cuándo se presentan discusiones entre sus compañeros de trabajo afectan el desempeño de sus labores?

SI NO

¿Cómo?

---

---

---

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

14. Mencione por lo menos 3 áreas de desarrollo en las cuales considera necesario capacitar al personal y por qué.

15. ¿El hospital realiza evaluaciones de desempeño a los colaboradores?

SI NO

16. Indique su nivel de estudios:

Primaria      Básicos      Diversificado      Universitario      Disciplina  
técnica

Otro:

17. ¿Recibió las instrucciones adecuadas para desempeñar sus actividades al iniciar su relación laboral?

SI NO

18. ¿Al iniciar la relación laboral contaba con experiencia en relación a su puesto?

SI NO

19. ¿Las funciones asignadas corresponden a su puesto de trabajo?

SI NO

20. ¿Se hace necesario consultar periódicamente a su jefe inmediato para solucionar problemas?

SI NO

21. ¿Se siente identificado con su trabajo y con la institución?

SI NO

22. ¿Puede tomar decisiones en relación a las actividades de su puesto de trabajo?

SI NO

23. ¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores a las que tiene actualmente?

SI NO

24. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?

25. ¿Con cuáles tareas de su puesto están relacionados dichos conocimientos y destrezas?

26. ¿Ha recibido quejas o sugerencias por parte de los clientes respecto a aspectos relacionados con su puesto de trabajo por las que considere necesario recibir capacitación?

SI NO

¿Cuáles?

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

27. ¿Existe en la empresa algún plan de capacitación?

SI NO

28. ¿Tiene el hospital capacitaciones programadas en el transcurso del año para su área de trabajo?

SI NO

29. ¿En el presente año laboral ha recibido capacitaciones?

SI NO

30. ¿Los conocimientos adquiridos son aplicables en su puesto de trabajo?

SI NO

31. ¿Las capacitaciones recibidas han desarrollado sus habilidades y actitudes y/o competencias?

SI NO

¿Cuáles?

32. ¿En las capacitaciones impartidas se fomenta el trabajo en equipo?

SI NO

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

SI NO

¿Por qué?

34. ¿Qué tan periódicamente considera que es importante y necesario recibir capacitación?

TRIMESTRAL

SEMESTRAL

ANUAL

OTRO:

35. ¿Considera que es necesario recibir capacitaciones en el área de atención y servicio al cliente?

SI NO

36. ¿Manejan protocolos sobre atención y servicio al cliente para brindar una atención estandarizada?

SI NO

37. ¿Cuáles son las habilidades que se requieren para la ejecución de las actividades de atención y servicio al cliente en su puesto de trabajo?

38. ¿Ha sugerido temas de capacitación a su jefe inmediato?

SI NO

¿Cuáles?

(ANEXO 3)

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS  
ENTREVISTA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

**IDENTIFICACIÓN**

Nombre:	
Edad:	
Sexo:	Femenino: <input type="radio"/>
Masculino: <input type="radio"/>	
Reporta a:	

**INSTRUCCIONES:**

Sabemos que su tiempo es muy importante, le pedimos por favor que dedique unos minutos a completar este cuestionario, cuyo objeto es recolectar información para mejorar la calidad de atención y servicio al cliente de la empresa.

Por favor lea cuidadosamente cada una de las interrogantes y responda con total honestidad.

Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al mencionado anteriormente.

**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

1. ¿Tienen el hospital un programa de capacitación estructurado y calendarizado para los colaboradores?

SI      NO

2. Si la respuesta es negativa, ¿Se ha capacitado al personal del hospital en algún momento?

SI NO

3. ¿Las capacitaciones se han basado en objetivos estratégicos del hospital?

SI NO

4. ¿Se alcanzaron los objetivos de las capacitaciones realizadas con anterioridad?

SI NO

5. ¿Los objetivos de las capacitaciones se han logrado a corto, mediano o largo plazo?

6. ¿Utiliza el Gerente de Recursos Humano, el DNC como herramienta para elaborar programas de capacitación?

SI NO

7. ¿Cuáles han sido los principales resultados de las capacitaciones?

Mayor eficiencia

Mejor clima  
organizacional

Mejora del Trabajo en  
Equipo

Otros:

8. ¿Quiénes participan en la identificación de las necesidades de capacitación?

Gerente Administrativa

Gerente de RRHH

Institución Privada

Experto contratado

Director Médico

Institución Pública

Especifique:

9. ¿Quién imparte las capacitaciones?

Gerente Administrativa

Gerente de RRHH

Institución Privada

Experto contratado

Director Médico

Institución Pública

Especifique:

10. ¿Cuáles son las razones que derivan a la realización de una capacitación?  
Por favor marque la o las opciones que considere:

Quejas de los clientes	Problemas entre los colaboradores	Bajo rendimiento, respuesta lenta	Prestación de nuevos servicios
------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

Problemas observados	Reportes de los jefes	Opiniones de los colaboradores	Reportes históricos
----------------------	-----------------------	--------------------------------	---------------------

Otros:

11. ¿Qué información es consultada para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación DNC? Por favor marque el o las áreas que considera que aplican:

Análisis de Tareas	Análisis a través de la observación	Inventario de Habilidades
Escala Estimativa de Desempeño	Descriptorios de Puestos	Resultados de Evaluación del Desempeño

## INDUCCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

12. ¿Actualmente, cuenta el hospital con un proceso de evaluación del desempeño?

SI      NO

13. ¿Cuáles son las áreas de trabajo que han recibido capacitaciones con más constancia?

Área operativa	Área Administrativa	Mantenimiento
Enfermería	Cajeros	Seguridad
Técnicos	Médicos	Gerencias

Otra:

14. ¿Cuáles son los temas de capacitación más impartidos? Por favor marque las que considere:

Mejora continua	Atención y servicio al cliente	Manejo de equipos tecnológicos
Manejo de protocolos	Implementación de procesos	Trabajo en equipo
BIOSEGURIDAD POR COVID-19		

15. ¿Es tomada en cuenta la opinión del personal para considerar los temas de las capacitaciones realizadas?

SI NO

16. ¿Cuál es la actitud del personal al asistir a las capacitaciones?

Abierta	Cerrada
Colaborativa	Apática

17. ¿Cómo evalúa la eficacia de las capacitaciones?

Reacción	Aprendizaje	Conducta	Resultados
----------	-------------	----------	------------

18. ¿Cuáles considera que son los principales resultados obtenidos de las capacitaciones?

Mejor Eficiencia	Mejor Clima Laboral	Mejora del Trabajo en Equipo
Otros:		

19. ¿Qué situaciones negativas ha detectado cuando se asigna personal nuevo en las distintas áreas de trabajo?

Poca preparación	Mala actitud	Dificultad para adaptarse
Dificultad de	Poco compromiso	Rechazo a la autoridad

comunicación

20. ¿Se contratan y asignan nuevos colaboradores a las diferentes áreas de trabajo tomando como base la descripción de puestos?

SI NO

21. ¿Cuántas capacitaciones realizan en el año?

22. ¿Con qué periodicidad considera que se deben realizar las capacitaciones?

23. ¿De los siguientes factores, cuáles considera necesario fortalecer en los diferentes puestos de trabajo?

Buena comunicación	Gestión del tiempo	Trabajo en equipo
Fortalecimiento de Valores	Pensamiento crítico	Relaciones interpersonales
Ventas y persuasión	Manejo del estrés	Trabajar bajo presión

24. ¿Cómo identifica el buen rendimiento del personal a su cargo?

Observación	Evaluación	Críticas
-------------	------------	----------

25. Mencione las áreas de importancia que no han sido cubiertas por programas de capacitación en el hospital si las hubiere:

## INDICE FIGURAS

FIGURA 1 CONOCE LA MISIÓN DE LA EMPRESA .....	43
FIGURA 2 CONOCE LA VISIÓN DE LA EMPRESA.....	44
FIGURA 3 CONOCE LAS METAS A CORTO PLAZO DE LA EMPRESA.....	45
FIGURA 4 SE LE HA DADO A CONOCER LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA..	46
FIGURA 5 CONOCE LAS NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO DE TRABAJO DE FORMA SATISFACTORIA .....	47
FIGURA 6 CONSIDERA QUE EXISTE COMUNICACIÓN FLUIDA ENTRE USTED Y EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.....	48
FIGURA 7 CUANDO SE PRESENTAN DISCUSIONES ENTRE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO AFECTAN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES .....	49
FIGURA 8 RECIBÍÓ LAS INSTRUCCIONES ADECUADAS PARA DESEMPEÑAR SUS ACTIVIDADES AL INICIAR SU RELACIÓN LABORAL.....	50
FIGURA 9 ES NECESARIO CONSULTAR PERIÓDICAMENTE A SU JEFE INMEDIATO PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS.....	51
FIGURA 10 EN EL PRESENTE AÑO HA RECIBIDO CAPACITACIONES .....	51
FIGURA 11 LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS HAN DESARROLLADO SUS HABILIDADES Y/O COMPETENCIAS .....	52
FIGURA 12 EN LAS CAPACITACIONES IMPARTIDAS SE FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO.....	53
FIGURA 13 HA SUGERIDO TEMAS DE CAPACITACIÓN A SU JEFE INMEDIATO .....	54
FIGURA 14 COMO CONSIDERA QUE ES LA COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO.....	55
FIGURA 15 CÓMO CONSIDERA QUE ES LA COMUNICACIÓN CON SU EQUIPO DE TRABAJO.....	56
FIGURA 16 CÓMO EVALUA EL DESEMPEÑO DE SU EQUIPO DE TRABAJO, EN GENERAL .....	57
FIGURA 17 QUÉ TAN PERIÓDICAMENTE CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE Y NECESARIO RECIBIR CAPACITACIÓN.....	58

## INDICE TABLAS

Tabla 1 PERSONAL DEL HOSPITAL PRIVADO .....	40
Tabla 2 CUESTIONAMIENTOS GENERALES.....	58
Tabla 3 QUIÉNES PARTICIPAN EN LA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	59
Tabla 4 QUIÉN IMPARTE LAS CAPACITACIONES.....	60
Tabla 5 CUÁLES SON LAS RAZONES QUE DERIVAN A LA REALIZACIÓN DE UNA CAPACITACIÓN.....	61
Tabla 6 QUÉ OTRA INFORMACIÓN ES CONSULTADA PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) .....	63
Tabla 7 CUÁLES SON LAS ÁREAS DE TRABAJO QUE HAN RECIBIDO CAPACITACIÓN CON MAS CONSTANCIA.....	64
Tabla 8 CUÁLES SON LOS TEMAS DE CAPACITACIÓN MÁS IMPARTIDOS ...	64
Tabla 9 CUÁL HA SIDO LA ACTITUD DEL PERSONAL AL ASISTIR A LAS CAPACITACIONES.....	65
Tabla 10 CUÁLES CONSIDERA QUE SON LOS PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS CAPACITACIONES .....	66
Tabla 11 QUÉ SITUACIONES NEGATIVAS HA DETECTADO CUANDO SE ASIGNA PERSONAL NUEVO EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE TRABAJO .....	67
Tabla 12 DE LOS SIGUIENTES FACTORES. ¿CUÁLES CONSIDERA NECESARIO FORTALECER EN LOS SIGUIENTES PUESTOS DE TRABAJO? .....	68
Tabla 13 CÓMO IDENTIFICA EL BUEN RENDIMIENTO DEL PERSONAL A SU CARGO .....	68