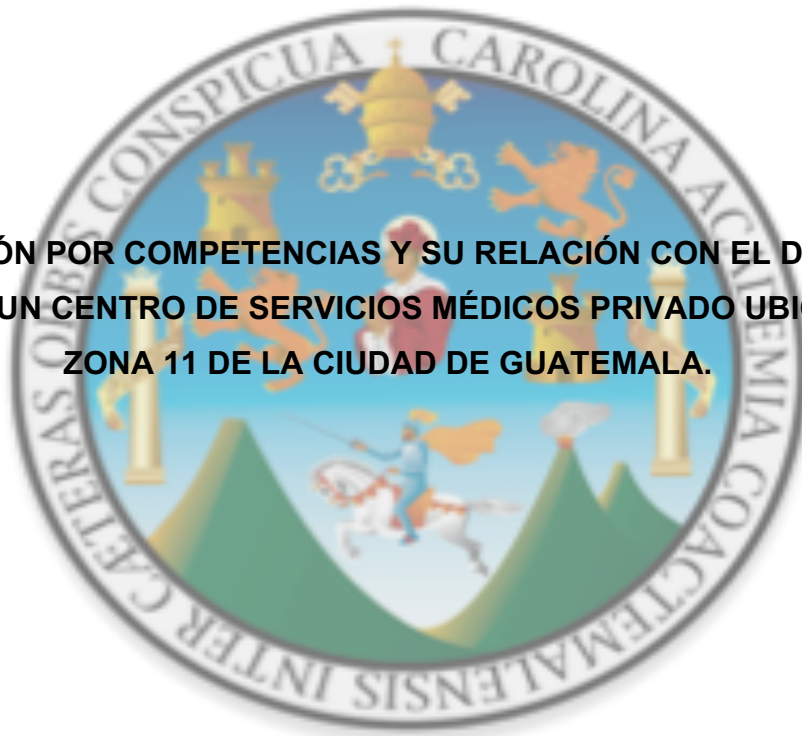


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN UN CENTRO DE SERVICIOS MÉDICOS PRIVADO UBICADO EN LA
ZONA 11 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.**



ANA LUCÍA VILLAGRÁN MAZARIEGOS

GUATEMALA, MARZO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

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



**CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN UN CENTRO DE SERVICIOS MÉDICOS PRIVADO UBICADO EN LA
ZONA 11 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO 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, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: MA. JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

AUTOR: ING. ANA LUCÍA VILLAGRÁN MAZARIEGOS

GUATEMALA, MARZO DE 2021

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:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TRIBUNAL EXAMINADOR QUE REALIZÓ EL EXAMEN PRIVADO DE
TESIS

Presidente:	MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Secretario:	MSc. Mildred Damaris Guillen Camel
Vocal:	MSc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes

ACTA/EP No. **04481**

ACTA No. RH-JN-21-2021

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 del Jurado Examinador, el **16 de julio** de 2021, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Ingeniera Industrial **Ana Lucía Villagrán Mazariegos**, carné No. **100017321**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo de Tesis, 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 "**CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN UN CENTRO DE SERVICIOS MÉDICOS PRIVADO UBICADO EN LA ZONA 11 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **81** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las observaciones en los próximos treinta días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los dieciséis días del mes de julio del año dos mil veintiuno.

Msc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente

Msc. Mildred Damaris Guillen Camel
Secretaria



Msc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes
Vocal I

Ing. Ana Lucía Villagrán Mazariegos
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante **Ana Lucía Villagrán Mazariegos**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 14 de agosto de 2021.

(f) _____

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 1,040-2021
Guatemala, 29 de noviembre del 2021

Estudiante
Ana Lucía Villagrán Mazariegos
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 27-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 10 de noviembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias y oficios de las Escuela de Contaduría Pública y Auditoría y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

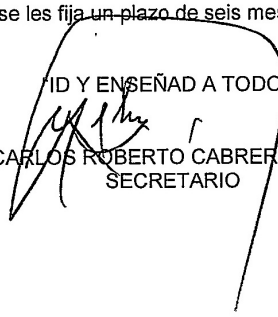
Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2°. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
Solicitudes de Impresión 2021, Maestrías en Ciencias, plan normal

Maestría en Administración de Recursos Humanos

	Nombre	Registro Académico	Título de Tesis
Ref. 64-2021	<u>Ana Lucía Villagrán Mazariegos</u>	<u>100017321</u>	CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN UN CENTRO DE SERVICIOS MÉDICOS PRIVADO UBICADO EN LA ZONA 11 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3°. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABREÑA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO

- A Dios: Porque todas las cosas proceden de Él, y existen por él y para él. ¡A él sea la gloria por siempre! Amén. Ro.11:36
- A mi esposo: Omar Méndez, por estar siempre a mi lado, por los obstáculos superados juntos y las palabras de aliento que siempre estuvieron presentes.
- A mis hijas: Lucía Maité y Elisa Mariana, por dejar que mami trabaje, esperando pacientemente el tiempo de jugar juntas.
- A mis padres: Marco y Connie, eternamente agradecida porque este momento es por su apoyo, consejos y palabras de exhortación.
- A mi hermanos: Mario, Jorge y José, porque su ejemplo, su apoyo y amor que me acompañan a cada momento.
- A mis cuñadas: Cada una llena mi vida de una forma especial, son las hermanas que siempre desee.
- A mis sobrinos: Recuerden este momento como un ejemplo más de la fidelidad de Dios en nuestras vidas.
- A mi familia: Siempre agradecida por todo su cariño.
- A mi asesor: Ma. Juan Carlos Lemus Ríos, por su ayuda y apoyo incondicional
- A Dr. Jorge Antonio Villagrán: Por darme la oportunidad de realizar este proyecto en el Centro de Servicios Médicos Privado.
- A la Universidad de San Carlos: Mi casa de estudios, institución que me ha brindado los conocimientos necesarios para formarme como profesional.

CONTENIDO

		Página
	RESUMEN	i
	INTRODUCCIÓN	iii
1	ANTECEDENTES	1
2	MARCO TEÓRICO	8
2.1	Sistema de Salud	8
2.1.1	Conceptos Generales	8
2.1.2	Objetivos del sistema de Salud	9
2.1.3	Sectores del Sistema de Salud	10
2.1.4	Niveles de servicios prestados en los sistemas de salud	12
2.2	Centros médicos privados	13
2.2.1	Servicios prestados	13
2.2.2	Estructura organizacional	14
2.3	Recurso Humano	14
2.3.1	Proceso de capacitación de personal	15
2.3.1.1	Conceptos Generales	15
2.3.1.2	Objetivos de la capacitación	17
2.3.1.3	Proceso de capacitación de personal	17
2.3.1.4	Método de capacitación y desarrollo	18
2.3.1.5	Relación entre la capacitación y el entrenamiento	19
2.3.2	Competencias laborales	20
2.3.2.1	Conceptos Generales	20
2.3.2.2	Clasificación de competencias	21
2.3.3	Evaluación de desempeño	24
2.3.3.1	Conceptos Generales	24
2.3.3.2	Filosofía de la evaluación de desempeño	25
2.3.3.3	Ventajas de la evaluación de desempeño	27
2.3.3.4	Métodos para el proceso de Evaluación de desempeño	28
3	METODOLOGIA	30
3.1	Definición del problema	30
3.2	Delimitación del problema	32
3.2.1	Ámbito geográfico	32
3.2.2	Ámbito institucional	32
3.2.3	Ámbito personal	32
3.2.4	Ámbito temporal	33
3.3	Objetivos	33

3.3.1	Objetivos general	33
3.3.2	Objetivo específico	33
3.4	Hipótesis	33
3.5	Métodos, técnicas e instrumentos	35
3.5.1	Métodos de investigación	35
3.5.1.1	Método científico	35
a.	Fase indagadora	36
b.	Fase demostrativa	36
c.	Fase expositiva	36
3.5.1.2	Método deductivo	36
3.6	Alcance de la investigación	36
3.7	Técnicas de recolección de información	37
3.7.1	Bibliográfica	37
3.7.2	De campo	37
3.8	Instrumentos de investigación	37
3.8.1	Cuestionario	38
3.9	Población	38
3.9.1	Colaboradores del Centro de Servicios Médicos Privado	38
3.10	Estadística utilizada	41
a.	Relación: capacitación por competencias / evaluación de desempeño	41
3.11	Proceso de investigación	43
4	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	46
4.1	Presentación de resultados	46
4.2	Validación de hipótesis	56
4.3	Discusión de resultados	60
	CONCLUSIONES	64
	RECOMENDACIONES	66
	BIBLIOGRAFÍA	68
	ANEXOS	72
	ÍNDICE DE FIGURAS	133
	ÍNDICE DE TABLAS	134

RESUMEN

La capacitación es el proceso de aprendizaje que permite el desarrollo de los colaboradores en las empresas. En ese sentido, un proceso de capacitación por competencias busca dotar a los colaboradores de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar las funciones en su puesto de trabajo. En ese sentido, la presente investigación tiene como objetivo determinar la relación de la capacitación por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de los puestos administrativos, técnicos y operativos del Centro de Servicios Médicos Privado. Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico a través de sus distintas fases, definiendo el problema, planteando objetivos, hipótesis y realizando la investigación documental y de campo correspondiente.

Para la obtención de datos e información, se elaboró un instrumento para medir el desempeño laboral a los 34 colaboradores del centro que integran las áreas administrativa, técnica y operativa y con ello identificar el nivel de desarrollo de las competencias generales y específicas. El instrumento de evaluación de desempeño se utilizó en dos momentos diferentes. El primero fue realizado para identificar la brecha existente entre las competencias que se establecieron en el descriptor de puestos y las reales que posee cada colaborador. Posterior a ello, se procedió a definir el nivel de desempeño actual y se estableció el plan de capacitación por competencias para cada puesto de trabajo, el cual fue ejecutado con base a la política establecida.

Al concluir el periodo de capacitaciones por competencias y transcurrido el lapso de 3 meses aproximadamente, se realizó el segundo evento para evaluar el desempeño a los mismos 34 colaboradores y de esta forma determinar el nivel de desarrollo de las competencias generales y específicas de cada colaborador en su puesto de trabajo.

Posterior a realizar el análisis de los datos preliminares y los obtenidos en la evaluación de desempeño, se determinó a través de la distribución t de Student la existencia de una diferencia estadística significativa de desempeño entre la evaluación inicial y la posterior, siendo el resultado del dato t calculado de 3.39 en comparación con el valor crítico de t (dos colas) de 2.03, siendo el criterio que el valor absoluto de t calculado es mayor al valor crítico t de dos colas.

Uno de los hallazgos relevantes en la investigación fue el cierre de brecha en un 5.6% generado por la propuesta y ejecución del plan de capacitación por competencias sobre el cual participaron los colaboradores que tenían niveles de desarrollo por debajo del 90% y que al realizar la primera evaluación de desempeño poseían una brecha de 10.8% a nivel general, disminuyendo a un 5.2% en el nivel de desarrollo de las competencias laborales en el Centro de Servicios Médicos Privado.

Finalmente, con base a los datos obtenidos y a la formulación del análisis estadístico, la conclusión generada en la presente investigación es la aceptación de la hipótesis alterna y el rechazo de la hipótesis nula.

INTRODUCCIÓN

La Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 95 establece que “la salud es un bien público. La salud de los habitantes de la nación es un bien público. Todas las personas e instituciones están obligadas a velar por su conservación y restablecimiento”. En ese sentido, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social tiene como misión garantizar el derecho a la salud a todos los habitantes, así como coordinar y regular la prestación de los servicios de salud.

Actualmente, el sistema de salud está compuesto por el sector público y privado. El sector público está conformado principalmente por el Ministerio de Salud Pública y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. El sector de salud privado está conformado por todos aquellos consultorios, sanatorios y hospitales que laboran con fondos propios. Tal es el caso del Centro de Servicios Médicos Privado, sobre el cual se ha realizado la presente investigación.

En ese sentido, el presente trabajo de tesis está enfocado a determinar si la capacitación por competencias tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las áreas operativa, técnica y administrativa del Centro de Servicios Médicos Privado.

La justificación de la investigación se enfocó en analizar la problemática existente respecto al bajo desempeño laboral de los colaboradores y la incorrecta ejecución de los procesos operativos, técnicos y administrativos del Centro; en ese sentido, se debe resaltar la importancia que tiene para una entidad de salud que exista precisión y exactitud en el manejo de sus procesos y tareas, dado que el servicio es prestado a pacientes con necesidades que requieren atención médica especializada. Por lo anterior, se debe establecer la necesidad de efectuar un estudio que analice la relación entre las dos variables descritas anteriormente.

Posteriormente, se plantea el objetivo general de la investigación para establecer la relación de la capacitación por competencias y la evaluación de desempeño en el Centro de Servicios Médicos Privado.

Los objetivos específicos fueron establecidos para dirigir la investigación hacia el análisis del nivel de cumplimiento que cada colaborador poseía, previo a establecer y diseñar un plan de capacitación basado en las competencias que cada puesto de trabajo debía tener para posteriormente realizar una evaluación de desempeño en la cual se compararían los resultados de ambas variables.

Con base en el planteamiento anterior, se formuló la siguiente hipótesis de trabajo: Existe relación entre la capacitación por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Servicios Médicos Privado.

Para comprobar la hipótesis planteada, se realizó la presente investigación dividida en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación: el capítulo I esta conformado por los antecedentes, los cuales permiten conocer los diversos estudios relacionados con la importancia del proceso de capacitación en instituciones y empresas de salud para una correcta prestación del servicio y a su vez, cómo este proceso puede impactar el resultado en el desempeño de los colaboradores.

El capítulo II está conformado por el marco teórico, el cual inicia dando a conocer la estructura de los sistemas de salud en Guatemala tanto públicos como privados, estructura y servicios de los centros de servicios médicos privado y por último, profundizando en la teoría relacionada a la capacitación, competencias labores y evaluación de desempeño.

Asimismo, el capítulo III incluye información relacionada con la metodología de la investigación empleada, la cual está integrada por la definición y delimitación del problema, los objetivos de la investigación, la hipótesis nula y alterna, métodos y técnicas para recolección de información, la población que será evaluada e instrumentos de medición aplicados.

Por último, el capítulo IV contiene los resultados de la investigación por medio de los cuales se determina estadísticamente si la diferencia entre las variables es significativa; asimismo, se establecen las conclusiones y recomendaciones del estudio, indicando el alcance de los objetivos y la validación de la hipótesis alterna.

1. ANTECEDENTES

En Guatemala el sistema de salud se establece en la Constitución Política de la República en el Artículo 94 Capítulo 1, indicando que el estado “velará por la salud y la asistencia social de todos los habitantes” y a su vez, indica en este mismo artículo que el Estado de Guatemala “Desarrollará, a través de sus instituciones, acciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, coordinación y las complementarias pertinentes a fin de procurarse el más completo bienestar físico, mental y social”.

Complementando lo indicado anteriormente, está establecido en el artículo 93 de la Constitución Política de la República que la salud es un derecho que le corresponde a todo ser humano sin distinción de edad, género, raza o estatus social.

En ese sentido y para dar un concepto general sobre la salud, se puede indicar que es la ausencia de enfermedades o lesiones que impiden a las personas realizar con normalidad sus funciones en un momento determinado. Sin embargo, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2014), define que la salud no es solamente ausencia de enfermedad, sino tener un estado óptimo de bienestar físico, mental y social.

En la legislación de Guatemala, el ente responsable de velar por la formulación y cumplimiento de las políticas y leyes relacionadas a la salud preventiva y curativa es el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS). Este ministerio es el encargado ante el organismo ejecutivo de hacer cumplir las acciones para proteger, promover, recuperar y rehabilitar la salud física de los habitantes del país.

Actualmente el sistema de salud en Guatemala está formado por dos sectores, público y privado. El sector público está integrado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) quienes han registrado la atención al 70% y 18% de la población correspondientemente. En este orden de ideas, el sector privado atiende las necesidades de salud del 12% de la población (Becerril-Montekio y López-Dávila, 2011), mismo que se subdivide en Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y/o religiosas que operan sin fines de lucro y entidades que operan con fines de lucro.

Según la publicación del artículo Sistema de Salud en Guatemala “El sector privado, subdividido en lucrativo y no lucrativo, se financia en 86% con pagos de bolsillo. Sólo 14% de su financiamiento corresponde a la compra de planes de salud a empresas de seguros” (Becerril-Montekio y López-Dávila, 2011), lo que significa que la mayoría de ciudadanos no tiene un plan de seguro médico para cubrir sus gastos relacionados a consultas o medicamentos.

Así mismo, se hace referencia a un estudio realizado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, 2016), donde indica que “Sólo la mitad (49 por ciento) de los guatemaltecos acuden a los proveedores de servicios de salud cuando enfrentan un problema de salud”. De la estadística anterior, se conoce que el 36% busca atención del sector de servicios médicos privado.

Con base en las estadísticas generadas por el Departamento de Regulación, Acreditación y Control de Establecimientos de Salud (DRACES, 2017), se identificó que en Guatemala existen 12,659 centros médicos privados divididos en 32 categorías, entre los cuales se encuentran clínicas dentales, médicas, hospitales y laboratorios.

En Guatemala los centros de atención médica en el sector privado escasamente enfocan sus esfuerzos en generar acciones que permitan desarrollar a los colaboradores en su área de trabajo. Sin embargo existe una iniciativa por parte de la Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS), en la cual se está trabajando para generar un manual con mejores prácticas educacionales para aplicarlas en las instituciones de salud. Dicho manual es nominado “Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud”, el cual orienta a las entidades de salud sobre las competencias laborales que aplican en su ámbito de trabajo.

Así mismo, la OPS en el manual denominado “Competencias esenciales en salud pública: Un marco regional para las américas” establece competencias esenciales que deben poseer los profesionales que laboran en el ámbito de salud y/o salud pública, lo que constituye un marco de referencia para trazar el camino a seguir y dar inicio a la implantación de un sistema de gestión de recursos humanos y que a la vez, permita la

integración de competencias laborales en los diferentes subsistemas como formación, capacitación y entrenamiento y/o evaluación del desempeño.

Entre los servicios que se atienden en los centros médicos privados se encuentran cuatro áreas esenciales, las cuales son: consulta externa, urgencias, farmacia y estudios de diagnóstico. La consulta externa es un servicio ambulatorio que se presta al paciente que tiene una cita previa en el centro. Las urgencias son establecidas cuando el paciente requiere atención inmediata debido al nivel de peligro en la salud que se identifica a través del diagnóstico realizado por el médico competente.

Para atender a las personas que tienen necesidades particulares, es necesario que los centros de atención médica cuenten con el personal idóneo dentro de una estructura organizacional, la cual debe estar dividida en áreas o departamentos integrados por colaboradores que desempeñan funciones operativas y administrativas que contribuyan a mejorar la salud de las personas que acuden a ellos para ser atendidos y tratados profesionalmente.

El Centro de Servicios Médicos Privados (CSMP) ha sido establecido con el fin de atender de forma personalizada a los usuarios que manifiestan algún caso patológico en su salud y que le impida ejercer con normalidad sus funciones. Entre las características principales de estos centros están el acceso a equipo tecnológico más avanzado y con mayores posibilidades de realizar diagnósticos más certeros y en menor tiempo, los lapsos de espera son cortos en comparación a la atención recibida en el sector público. Así mismo, el número de pacientes por cada médico es menor por lo que la atención dada se realiza con mayor frecuencia.

Para el Centro de Servicios Médicos Privado, contar con el recurso humano idóneo requiere que se tengan procesos y procedimientos definidos que permitan organizar la ejecución de las actividades y que el personal debe conocer para comprender los lineamientos y acciones a ejecutar y de esta forma garantizar la correcta atención de los usuarios.

Derivado de esta necesidad, se debe generar un proceso de capacitación en el cual se enseñe, adiestre, prepare y desarrollen las habilidades, conocimientos y aptitudes que se espera las personas tengan para desempeñar las actividades del puesto que ocupan.

Existen antecedentes de estudios realizados sobre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores en centros de asistencia médica, resaltando los siguientes:

Cámata (2007) Modelo de Evaluación de Desempeño por competencias y su aprobación para el personal de enfermería de la unidad de terapia intensiva del Hospital Obrero No. 1, Caja Nacional de Salud Gestión 2007. (Tesis de Postgrado), Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia. La problemática identificada en este estudio atiende el bajo nivel de desempeño arrojado en una medición tradicional, no se aplican los procesos establecidos y el proceso de evaluación de desempeño no está estandarizado, lo que incurre en inconformidad por parte de los enfermeros del hospital. Para ello, se propone realizar el diseño y estandarización de un modelo de evaluación de desempeño por competencias para el personal enfermería de la unidad de terapia intensiva de dicho hospital. La metodología utilizada fue de carácter descriptivo y comparativo.

Posterior a realizar el estudio y obtener datos para analizar, se destaca que no hubo correlación entre el modelo tradicional y el nuevo modelo, quedando una diferencia a favor el modelo tradicional.

Asimismo, se toma como referencia la investigación realizada por Yllescas (2017) relacionada a la capacitación laboral y desarrollo de competencias en el personal de enfermería del Hospital de Vitarte (Tesis postgrado) Universidad César Vallejo, Perú. En dicho documento se evidencia que son escasas las políticas de capacitación y desarrollo de las competencias profesionales, siendo estas dos causas principales que estarían influyendo en varios aspectos como la inadecuada calidad de la atención dada a los usuarios, largas colas de espera para las citas, entre otros.

Por lo anterior, la investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la capacitación laboral con el desarrollo de competencias en el personal de enfermería del Hospital de Vitarte. Derivado de la problemática descrita en el párrafo anterior, se realizó un estudio con enfoque cuantitativo – descriptivo con el objetivo de correlacionar la variable capacitación con el desarrollo de competencias laborales del personal del hospital. En ese sentido, el estudio concluyó que la capacitación laboral está relacionada con el desarrollo de competencias, basado en los resultados estadísticos realizados con un coeficiente de correlación rho Spearman de 0,433 a un nivel de significación menor a 0,05 y confianza del 95% y en este caso se rechazó la hipótesis nula, confirmando que sí existe relación significativa entre la capacitación laboral y el desarrollo de competencias en el personal.

Rengifo (2018), Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental. (Tesis postgrado) Universidad de Cesar Vallejo, Perú. En la problemática abordada se identificó que no se logra que los colaboradores tengan un desempeño laboral acorde a los propósitos de la dirección por falta de capacidades cognitivas, esto se hace más grande cuando ingresa nuevo personal y este no cuenta con la capacitación para desempeñar el cargo. Por ello, no cuenta con una base sólida para producir los resultados esperados en el trabajo; asimismo, no se logra tener buenas capacidades afectivas debido a que no hay empatía entre los trabajadores, puesto que la asignación de funciones no es equitativa, sumado que no hay comunicación efectiva entre las áreas. El objetivo que buscó este estudio fue determinar la relación entre el proceso de capacitación y la capacidad cognitiva del personal administrativo. El método que se aplicó fue el enfoque cuantitativo y basado en un diseño no experimental, correlacional, transversal.

Como resultado de la investigación, se determinó que existe relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo, lo cual se demostró con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. (bilateral o p_valor) = 0,000 < 0,05; Rho = 0,707**).

Al final de dicha investigación, se determinó que la medición de competencias es fundamentalmente de orden cualitativo; las competencias son evaluadas sobre la base de la observación de su trabajo y de los productos del mismo.

Reinoso (2015), Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería en el Hospital Básico Píllaro. (Tesis de postgrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Entre la problemática identificada se identifica que existe limitación en la ejecución del modelo de gestión de talento humano en el departamento de enfermería, el cual trasciende desde la selección del personal, hasta la actualización de conocimientos que tienen los colaboradores del hospital, generando deficiencias en el servicio a los usuarios debido a que no se cuenta con el personal capacitado al momento de cubrir vacaciones o suplencias. El objetivo de este estudio, se enfocó en establecer un sistema de gestión por competencias del talento humano para mejorar la atención a los usuarios. Asimismo, se definió como objetivos, el diagnóstico del modelo actual de talento humano, análisis del modelo de gestión por competencias y por el último, el diseño de un modelo de gestión por competencias del talento humano para el departamento de enfermería.

Como resultado de la investigación, se determinó, a través del método estadístico Chi Cuadrada con un nivel de significancia del 5% y nivel de confianza del 95%, que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo anterior, y fundamentados en las conclusiones de ese estudio, se confirma la necesidad de implementar un sistema de gestión por competencias en el área de enfermería del Hospital Básico Píllaro, con el cual se mejorará la atención a los pacientes que requieran atención en dicho lugar.

López (2016), Plan de desarrollo profesional y humanístico para el personal de enfermería para mejorar la calidad de atención en el Hospital IESS Santo Domingo. (Tesis de postgrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ecuador. En este estudio de investigación, se destaca el problema de la deficiente atención a los pacientes que asisten al hospital, el cual es generado por diversos factores entre ellos la ausencia del un plan de desarrollo individual que permita identificar el nivel de desempeño que cada colaborador tiene.

Así mismo, carece de un plan específico de formación que incide negativamente en el mejoramiento continuo y organizacional. Con base a lo anterior, se estableció como objetivo diseñar un plan de desarrollo profesional y humanístico para el personal de enfermería, orientado a mejorar la calidad de la atención de los pacientes del dicho hospital.

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada, arrojaron datos que indican que el área de Talento Humano del hospital no lleva un riguroso proceso de selección ni indiccional personal de enfermería. Aunado a ello, tampoco se ubica al personal acorde a las competencias requeridas para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo. Por lo anterior y con base a los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis que indica “Un plan de desarrollo profesional y humanístico mejora la calidad de atención en el Hospital IESS Santo Domingo”. Por lo anterior, se concluye que la calidad prestada a los pacientes del hospital puede mejorar al implementarse un plan de desarrollo profesional y humanístico.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Sistema de salud

2.1.1 Conceptos generales

Los sistemas de salud se han incorporado a las estructuras de cada país, dichos sistemas son mayormente vulnerables en países denominados pobres debido a la falta de una definición uniforme y aplicable en la atención de salud primaria. Sin embargo, se ha identificado que los países más ricos también tienen deficiencias en ciertas regiones de su extensión territorial. Según la OMS:

“Un sistema de salud es la suma de todas las organizaciones, instituciones y recursos cuyo objetivo principal consiste en mejorar la salud. Un sistema de salud necesita personal, financiación, información, suministros, transportes y comunicaciones, así como una orientación y una dirección generales. Además tiene que proporcionar buenos tratamientos y servicios que respondan a las necesidades de la población y sean justos desde el punto de vista financiero.” (OMS, 2005, p.1)

La salud es un derecho inmutable para todos los habitantes y cada país debe velar por el fortalecimiento del mismo y el aumento de las atenciones fundamentales que permiten reducir la pobreza y fomentar el desarrollo. Así mismo, es importante que se reconozca que la salud puede ser diversa y que se debe tratar no sólo en función de la ausencia de enfermedades, sino que se pueda estudiar de acuerdo a los diferentes ámbitos biológicos, sociales, colectivos e individuales.

En Guatemala, se ha determinado por medio del Decreto 90-97, artículo 4. 3 noviembre de 1997 (Guatemala), que el ente regulador de velar por la salud es el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

2.1.2 Objetivos del sistema de salud

Los objetivos son aquellos que trazan la finalidad sobre una acción u operación. En ese sentido, para los sistema de salud se han trazado objetivos que cada país debe adoptar los cuales han sido establecidos por la Organización Mundial de la Salud, los cuales son: a) mejorar la salud de la población a la que sirven; b) responder a las expectativas de las personas; c) brindar protección financiera contra los costos de la mala salud. (OMS, 2000)

En concordancia con lo anterior, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, con base en del Decreto 90-97, artículo 9. 3 noviembre de 1997 (Guatemala), tiene como función principal garantizar la salud a cada habitante del país, hacer buen uso de los recursos provistos para este fin.

Si se toma el primero objetivo establecido por la OMS, el cual es “Mejorar la salud de la población” se está hablando de la capacidad que se tiene para atender la demanda en función de salud y según el foro “Cómo mejorar el sistema de salud” se citó “Como resultado de una demanda creciente y una capacidad instalada insuficiente, existe una brecha que no va a permitir que los pacientes sean atendidos oportunamente” (La Unión, 2016).

Lo anterior, es la anticipación de la carencia de recursos que se pueden tener para cumplir con el segundo objetivo del sistema de salud, responder a las expectativas de las personas. Lo anterior representa un reto para los gobiernos y existe evidencia real y consecuente que atender dichas necesidades y prestar los cuidados que los habitantes requieren, se logrará construyendo procesos sistemáticos que permitan la atención oportuna de los pacientes sin importar la demanda que se tenga en cualquier área del país.

Por último, según el análisis realizado por la Organización Mundial de la Salud, indica que “A pesar del crecimiento económico y los avances en salud logrados en la última década, la pobreza y las inequidades a nivel nacional y entre los distintos países, siguen siendo un reto para la Región de las Américas”. (OMS, 2010).

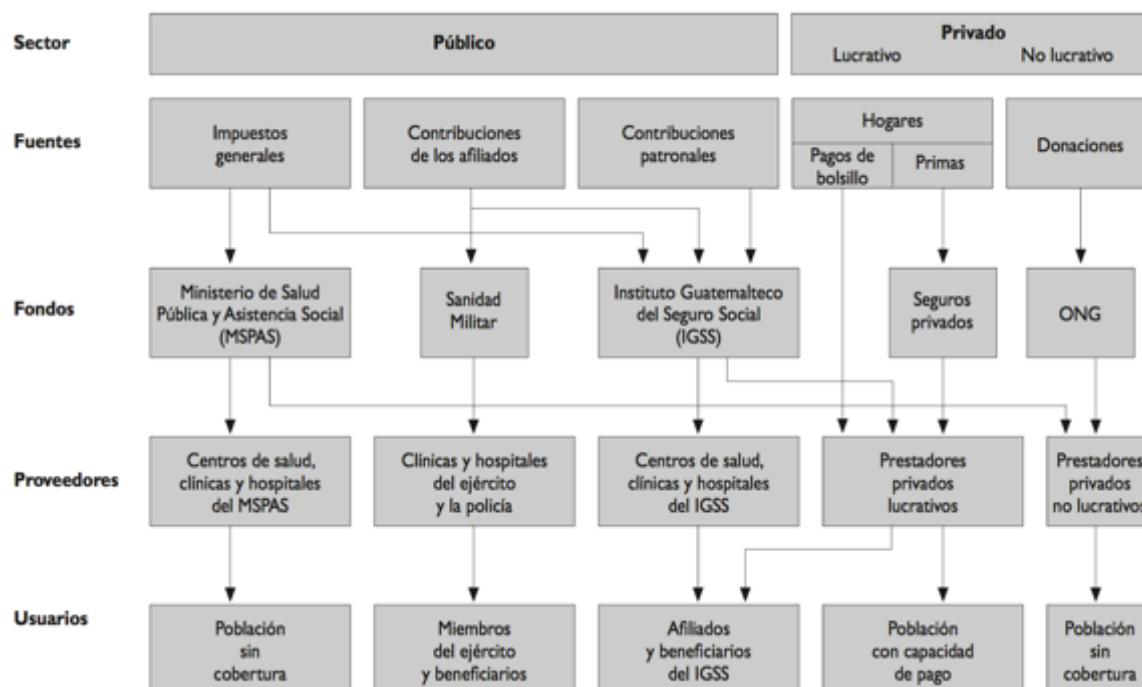
Lo anterior propone el panorama real que todos los países afrontan, siendo una de las oportunidades accionables para permitir que todos los habitantes con diferentes niveles económicos tengan acceso a la salud. Por ello, el sistema de salud se ha subdividido en sectores o áreas y que a su vez se hacen apoyar de organizaciones destinadas a velar por que los habitantes tengan la atención necesaria y mantener el objetivo principal que es garantizar la salud a todos.

2.1.3 Sectores del sistema de salud

En Guatemala, se han identificado dos sectores para el área de salud, público y privado. Según el artículo “Sistema de Salud en Guatemala”, el sector público está integrado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y la asistencia dada a militares y funcionarios de seguridad por el Hospital Militar (Becerril-Montekio y López-Dávila, 2011). En ese sentido el sector privado también se subdivide en lucrativo y no lucrativo. En la siguiente imagen se ejemplifica la distribución de cada uno de estos sectores.

Figura 1

Sistema de salud en Guatemala



Nota: Adaptado de “Sistema de salud en Guatemala” (p.2), por V. Becerril-Montekio & L. López-Dávila, 2011, Sistema de Salud de México.

En el sector público, el MSPAS y el IGSS prestan atención en sus propias instalaciones como: hospitales, centros de salud y puestos de salud, lo cual ha generado ciertos inconvenientes debido a que no existe coordinación entre ambas instituciones. En el caso de la atención médica militar también cuentan con sus propios hospitales y enfermerías para dar atención a sus beneficiarios.

Lo anterior se caracteriza muy similar para el sector privado, debido a que el mismo provee servicios en consultorios, clínicas y hospitales privados.

La cobertura nacional que ofrecen los sistemas públicos y privados, solo abarcan el 25% de la población y según estudios realizados se cita que “más de tres cuartas partes de los guatemaltecos formalmente en manos del MSPAS y de más de 90 ONG que ofrecen servicios a cerca de cuatro millones de habitantes” (Becerril-Montekio y López-Dávila, 2011).

2.1.4 Niveles de servicios prestados en los sistemas de salud

El sistema de salud se ha definido como “la estructura existente en un determinado territorio para brindar asistencia sanitaria a la población. Estos sistemas se encargan de prevenir enfermedades y de atender clínicamente a las personas” (Definición.de, 2020). Así mismo, se define los niveles de atención como “una forma ordenada y estratificada de organizar los recursos para satisfacer las necesidades de la población” (Julio, Vacarezza, Álvarez, & Sosa, 2011).

En la investigación realizada por el Dr. Juan de Dios Martínez (2020) indica que en Guatemala se atienden tres niveles para el cuidado de la salud:

El primer nivel se identifica como la atención más cercana y de primer contacto con el paciente, permite resolver necesidades básicas a través de promoción de la salud, prevención de la enfermedad y por procedimientos de recuperación y rehabilitación. En este nivel de atención se encuentran las policlinicas, consultorios y centros de salud ubicados en distintas comunidades.

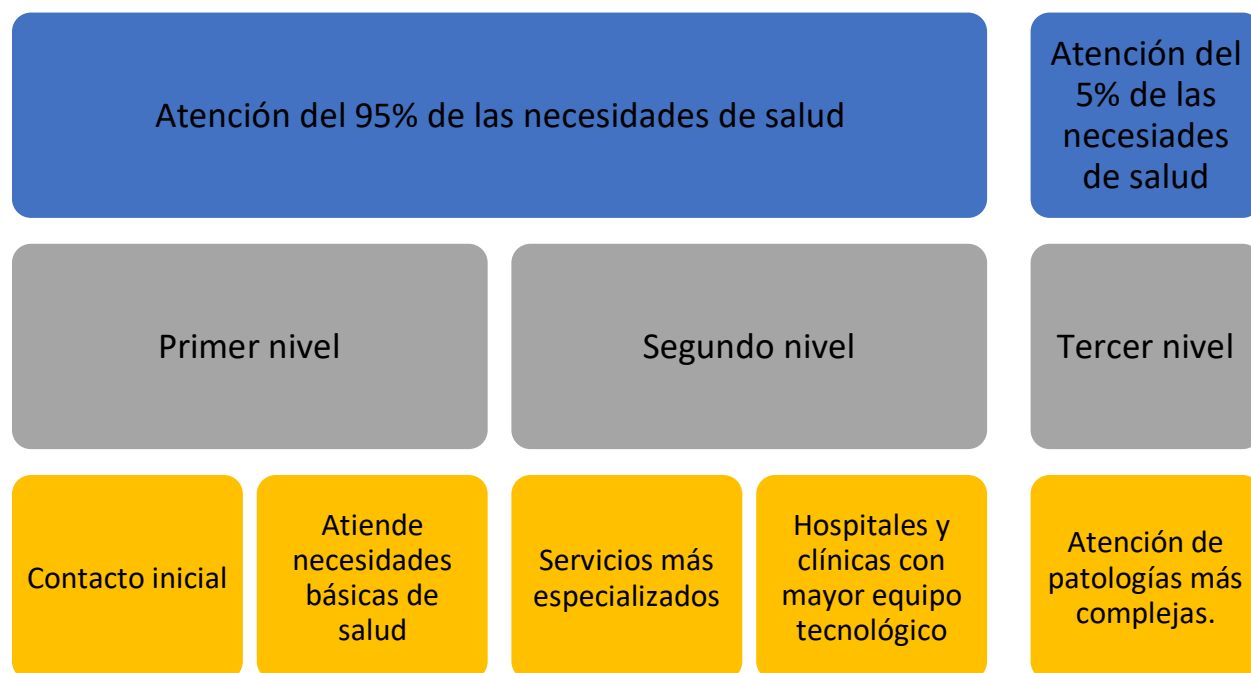
En el segundo nivel de atención a la salud se prestan servicios más especializados como medicina interna, pediatría, gineco-obstetricia, cirugía general y psiquiatría, los cuales están ubicados en hospitales y clínicas que cuentan con equipo más especializado.

Por último, el tercer nivel que atiende necesidades de salud está conformado por médicos y equipo especializado que estudia, diagnostica y provee tratamientos a las necesidades de patologías complejas que requieren procedimientos especializados y de alta tecnología.

Se estima que el 95% de las necesidades de atención médica corresponden a los niveles primero y segundo, y el 5% requieren atención en el nivel tres. En la siguiente gráfica se presenta esta distribución:

Figura 2

Niveles de atención, prevención y atención primaria en los sistemas de salud



2.2 Centros médicos privados

Con base a lo descrito en el contenido anterior, se establecen más profundamente los conceptos relacionados a las características de los centros de atención médica privada.

Se puede definir como centro médico aquel lugar que presta servicios en referencia a la medicina, el cual también concuerda con el concepto de centro de salud que indica “aquel establecimiento o institución en el cual se imparten los servicios y la atención de salud más básica y principal” (Definición ABC, 2020)

2.2.1 Servicios prestados

En un centro de servicios médico privado se atienden diversas necesidades las cuales pueden ser primaria y secundaria y en poco casos de tercera necesidad.

Los servicios prestados pueden ser: la preparación para su consulta, brindarle apoyo médico, realizar funciones de enfermería.

Un estudio realizado referente a las atribuciones que los colaboradores deben tener en consulta externa se citó el concepto siguiente de consulta externa:

“Brindar atención médica a pacientes de acuerdo a especialidades de la medicina, mediante la aplicación de procedimientos médicos de alta complejidad diagnóstica y terapéutica, de acuerdo a la normativa, guías y protocolos de atención establecidos a fin de brindar servicios de salud con calidad, calidez y oportunidad a la población, contribuyendo con la recuperación de la salud del paciente en el marco del modelo de atención”. (Martínez, 2017, p.9)

En ese sentido, la atención de consulta externa permite la atención de pacientes que se presentan a un centro privado con alguna dolencia y que necesitan ser diagnosticados para iniciar el tratamiento adecuado.

2.2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de un centro de servicios médicos permite visualizar la relación con las diferentes áreas con el cual se analiza la estructura de cada departamento lo que da lugar a proponer más información sobre el tamaño y características del centro.

La estructura del centro se ha dividido en tres grandes áreas: Staff de médicos, área administrativa y área operativa. Con base a lo anterior, se visualiza que los organigramas son simples ya que cuenta con tres niveles jerárquicos debido a los procesos rutinarios que se siguen en el centro.

2.3 Recurso humano

El concepto de personas según Chiavenato nos indica que “Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia” (Chiavenato, 2011). Dicho concepto ha sido adoptado por el centro desde el momento en que inició a incorporar procesos de recursos humanos dentro de sus operaciones.

En términos generales, todas la organización del tamaño que sea requiere de recurso humano para poder realizar las diversas actividades y proveer el producto o servicio que los clientes esperan. Sin embargo, Hernández y Rodríguez, Palafox de Anda (2012) afirma que:

La motivación del personal, su creatividad y su involucramiento con la misión, visión y estrategias de la empresa son la base de la competitividad hoy en día.
(p.351)

Si se relacionan ambos conceptos se comprende que el recurso humano es esencial para que las operaciones de cualquier empresa funcionen, considerando que el factor humano es un elemento que puede ser desarrollado o sustituido.

Otro concepto importante a resaltar es que el enfoque de recursos humanos es desarrollista. Se interesa por el crecimiento y desarrollo de la gente hacia niveles más altos de competencia, creatividad y satisfacción, porque la gente es el recurso central en toda organización y sociedad". (Newstrom, 2011)

2.3.1 Proceso de capacitación de personal

La capacitación de personal es un medio por el cual los colaboradores adquieren nuevos conocimientos o actualizan los mismos, con el fin de apalancar el desempeño laboral.

2.3.1.1 Conceptos generales

Uno de los conceptos más utilizados para definir la capacitación es la dada por Idalberto Chiavenato que indica "la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio".

(Chiavenato, 2011). En ese sentido, Henry Laurene Gant, citado por Hernández y Rodríguez, Palafox de Anda (2012) afirma que: la capacitación es "Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas" (p.62).

Ambos conceptos se enfocan en el resultado final que es mejorar el desempeño de los colaboradores, reconociendo que al realizar estas actividades se contribuye al desarrollo actual y futuro de los participantes lo que permite obtener un beneficio prolongado para ambas partes.

Según John Newstrom, “la capacitación tiene un efecto multiplicador (de onda expansiva) de autodesarrollo” (Newstrom, 2011). Tal concepto permite hacer la analogía que el desarrollo de personas es como la onda que se produce en el agua al lanzar una piedra, la cual genera ondas que sería similar al efecto que tiene la capacitación a nivel personal y empresarial. La imagen No. 3 ejemplifica el efecto expansivo que tiene la capacitación.

Figura 3

Efecto multiplicador de la capacitación en acción



Nota: Adaptado de Comportamiento humano en el trabajo (p.417), por J.W.Newstrom, 2011, McGRAW-HILL

Por último, se puede mencionar la capacitación Justo a tiempo, mediante el cual se espera proveer al colaborador información clave subdividida en módulos los cuales pueden ser estudiados cuando lo necesite.

2.3.1.2 Objetivos de la capacitación

Para cada evento de capacitación es importante definir el objetivo que persigue en función de un beneficio para la empresa como para el colaborador. La importancia en la capacitación del personal de una empresa inicia en las necesidades de la mejora continua de la misma. XieQian, Zhou Li & YizhouZhou (citado por Chiavenato, 2009) mencionan que una planificación adecuada del componente humano requiere una política de capacitación permanente del personal, ya que los jefes deben ser los primeros interesados en su propia capacitación y los primeros responsables de capacitar a sus subordinados,

En concordancia con este concepto se puede ampliar que el objetivo de la capacitación es la transmisión de nuevos saberes, el desarrollo de nuevas habilidades o el aprendizaje en el manejo de nuevas herramientas.

2.3.1.3 Proceso de capacitación de personal

En la actualidad las empresas se enfrentan a un mundo cambiante y este poco a poco se ha vuelto más complejo, debido a las altas demandas y estándares por cumplir con el objetivo de ser más competitivos. Por lo anterior, es importante que las empresas conozcan sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas que enfrentan y por consiguiente sus colaboradores participan al realizar las labores que se les ha asignado dentro de la empresa.

Para definir un proceso de capacitación, es necesario generar una serie de pasos de manera ordenada para garantizar la correcta aplicación del proceso de capacitación.

Según Mondy (2010), el proceso de capacitación es el siguiente:

1. Determinar sus necesidades específicas de capacitación
2. Establecer los objetivos específicos
3. Determinar los métodos apropiados
4. Definir el sistema de implementación y transmisión que se usará
5. Evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurar su valor en el logro de los objetivos organizacionales

Algunas empresas además de utilizar la capacitación como medio para el desarrollo también se enfocan en dos métodos más personales que son el *mentoring* y *coaching*.

El *mentoring* “se refiere a que un empleado establecido guía el desarrollo de un trabajador menos experimentado, que es su protegido, a efecto de aumentar sus competencias, logros y conocimiento de la organización” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009). Sin embargo, en el *coaching* “un experto observa al empleado en su puesto durante un periodo de varias semanas o meses y le proporciona retroalimentación y guía, de forma permanente, para que vaya mejorando” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009).

2.3.1.4 Métodos de capacitación y desarrollo

Actualmente, el trabajo que se realiza en las diferentes industrias requiere que se adopten modalidades de formación, capacitación y entrenamiento adecuadas a cada tipo de trabajo y resultado que se espera de los colaboradores mientras realizan las labores para lo que fueron contratados.

Los métodos de capacitación se han diversificado y ahora se adaptan a las necesidades laborales y financieras de las empresas. Al aplicar diversas maneras de capacitar se habla del concepto de “capacitación combinada” expuesto por R. Wayne Mondy (2010).

Algunas de los métodos de capacitación y desarrollo son:

- b. Cursos impartidos por instructores, que permite transmitir mucha información en un periodo relativamente corto de tiempo, la cual puede ser de forma presencial o virtual.
- c. Estudios de caso, diseñado para que los estudiantes conozcan diversos escenarios y formulen análisis alrededor de este.
- d. Representación de funciones o roles a través de ejemplificar situaciones reales en las empresas que permiten encontrar respuestas o soluciones a cada una.
- e. Capacitación en el puesto de trabajo, que es uno de los más antiguos u usado actualmente para enseñar específicamente temas relacionados a las funciones del puesto de trabajo.
- f. Rotación de puestos o también denominada como capacitación cruzada, en la cual se intercambian los puestos de trabajo entre los diferentes compañeros con el objetivo de conocer las diversas actividades e ir formando competencias específicas de otros puestos de trabajo, que mas adelante puedan servir como plan de sucesión o plan de carrera.

2.3.1.5 Relación entre la capacitación y entrenamiento

Existe relación entre los conceptos de capacitación y entrenamiento, siendo una línea muy delgada la que divide ambos conceptos. En este sentido, se establece que la capacitación permite fortalecer los conocimientos necesarios para realizar las labores en el puesto de trabajo, y el entrenamiento está encaminado en fortalecer las habilidades y aptitudes de los colaboradores.

Algunas técnicas de entrenamiento sugeridas por Eduardo Martinez E. (2009), son:

- a. Entrenamiento de asimilación, el cual es aplicado para facilitar la adaptación al cargo de los nuevos gerentes que provienen fuera de la empresa, a través de un programa semi-estructurado (flexible) de entrenamiento.

- b. Entrenamiento por simuladores, el cual es utilizado para aprender a manejar equipos muy costosos y difíciles de utilizar, los cuales requieren niveles altos de precisión.
- c. Entrenamiento de inducción y de integración, es aplicado para proveer de nuevas habilidades a los colaboradores que están iniciando en una nueva etapa de su carrera profesional.
- d. Entrenamiento en el lugar de trabajo, es uno de los menos costosos porque el colaborador aprende mientras trabaja.

2.3.2 Competencias laborales

Un componente importante en la estructura de las organizaciones es la competencia del factor humano, es decir el aporte que son capaces de dar para alcanzar determinados objetivos.

2.3.2.1 Conceptos generales

Las competencias laborales según Gary Dessler son “las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. De manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo” (Dessler & Varela, 2011)

También se puede hacer referencia al concepto de competencia como “las características de personalidad, dad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto trabajo.” (Alles, 2009). Así mismo, la autora establece que un desempeño exitoso depende de tener las competencias necesarias para realizar las actividades en el puesto de trabajo.

Para el modelo de Norma Técnica (NORTE) que dirige el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), las competencias son conocidas como "conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo" (INTECAP, Modelo Norte, 2000).

Con base en los conceptos anteriores, se puede resaltar que al hablar de competencias se están considerando tres factores importantes en los colaboradores: habilidades, conocimientos y aptitudes, los cuales el trabajador debe demostrar que los posee mientras realiza las labores encomendadas.

2.3.2.2 Clasificación de competencias

Según Jesús Martín Cepeda las competencias principales para el desempeño profesional son:

Tabla 1

Competencias principales para el desempeño profesional

CONCEPTUALES	Dominio del conjunto de conocimientos teóricos necesarios que sustentan un rol o una carrera.
METODOLÓGICAS	Maneras, procedimientos, métodos y técnicas especializadas que requiere el desempeño profesional.
HUMANAS	Desarrollo de habilidades humanas, de comunicación e interacción, requeridas para el desempeño profesional
ALTA DIRECCIÓN	Capacidad para la auto-dirección, responsabilidad, solución de problemas y toma de decisiones.

Nota: Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)

Según McClelland (1961) las competencias pueden clasificarse en:

1. Básicas: Son las que se requieren para poseer como mínimo para ingresar a un trabajo. Se adquieren en la formación básica y giran en torno a saber leer comprensivamente, saber escribir un mensaje, saber plantear una opinión, etcétera.

2. Genéricas: Son competencias que se ubican en comportamientos laborales propios de diversos ámbitos de función, tales como trabajo en equipo, comunicación efectiva, etcétera.
3. Específicas: Son las que están directamente relacionadas con los aspectos técnicos del cargo, por ejemplo, operación de maquinaria, tecnología, finanzas.

En este sentido, también se da a conocer las definiciones que Martha Alles (2009) establece para las competencias Cardinales y específicas, las cuales son:

1. Competencia Cardinal o Generales: Se refiere a la competencia aplicable a todos los integrantes de la organización y permiten alcanzar la visión organizacional.
2. Competencia Específica: Es la competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

El Instituto Técnico de Capacitación y Desarrollo, INTECAP (2000), desarrolló un modelo denominado Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) o modelo NORTE, el cual considera tres tipos diferentes de competencias, las cuales son:

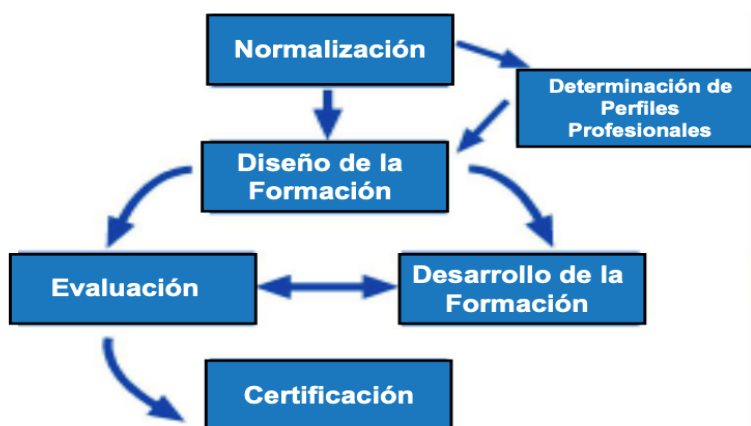
1. Competencias básicas, las cuales se consideran que todos los colaboradores deben tener, debido a que son parte de la educación formal que recibieron, y que deben demostrar tener habilidades y capacidades de expresión, numéricas, comunicación, entre otros.
2. Competencias genéricas, aquellas que están asociadas con los valores de la empresa y la filosofía empresarial, y que todos los colaboradores deben tener en común.
3. Competencias específicas, se refiere a aquellas capacidades propias y especializadas que cada puesto de trabajo requiere para cumplir las funciones requerida para alcanzar los objetivos establecidos para el puesto y por ende para la empresa.

El modelo NORTE (Intecap, 2000) nace a través del intercambio de conocimientos con representantes de otros países y tomando en consideración aspectos sociales, culturales y psicológicos, los cuales afectan la educación y formación profesional. El Modelo ha sido denominado “Norte” por sus siglas significa “Norma Técnica de Competencia Laboral”. Dicha norma permite aplicar las competencias laborales a la capacitación en las empresas e industrias de nuestro país, y está conformado por los elementos siguientes:

1. Normalización
2. Diseño de formación profesional
3. Evaluación
4. Desarrollo de la Formación
5. Certificación

Figura 4

Esquema de Gestión por Competencias



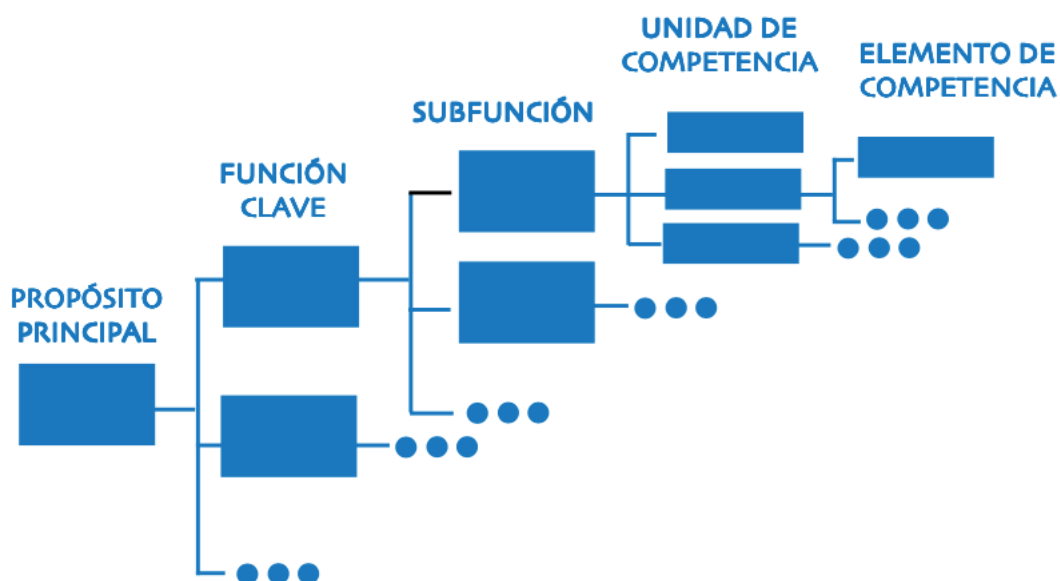
Nota: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003.p 68

Los niveles de desagregación para el modelo NORTE (Intecap 2000), está confirmado por el mapa funcional, el cual consta de cinco niveles de desagregación. Dichos niveles inician con un propósito principal y se desglosa en funciones clave que van acorde a las teorías administrativas. Posteriormente se desglosa las unidades, subfunciones y

elementos de competencia. Estos elementos en su conjunto forman el Mapa Funcional. A continuación se presenta en forma gráfica dicho mapa:

Figura 5

Mapa funcional



Nota: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003.p 44

2.3.3 Evaluación de desempeño

El desempeño laboral es el cumplimiento de actividades que se han encomendado a alguna persona y está relacionado con el rendimiento en su ámbito profesional o personal.

2.3.3.1 Conceptos generales

Como parte de los conceptos se pueden citar que “Es un conjunto integrado de políticas y prácticas de administración de recursos humanos que, de manera conjunta, fomentan empleados con un mejor desempeño” (Dessler & Varela, 2011).

Otro concepto de evaluación de desempeño es “un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)

También se puede indicar que Martha Alles (2005), establece que la evaluación de desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar al personal, con esta buscar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. Desde este punto de vista, la evaluación de desempeño genera información para retroalimentar y analizar las fortalezas y debilidades que se tienen al desempeñar las funciones del puesto de trabajo.

En este sentido, se puede determinar que la evaluación de desempeño debe tener la estructura que la empresa necesita para crear un subsistema de incentivos y recompensas intrínsecas y extrínsecas, aunque en este estudio no se tocará ese tema, es importante reconocer que la evaluación del desempeño es necesaria para:

1. Asignar recursos escasos en un ambiente dinámico
2. Motivar y recompensar a los empleados
3. Retroalimentar a los empleados por su trabajo
4. Generar relaciones justas con los empleados
5. Generar planes de sucesión y planes de carrera
6. Cumplir regulaciones legales e institucionales

2.3.3.2 Filosofía de la evaluación de desempeño

Para definir la filosofía de la evaluación de desempeño Hernández & Palafox (2012) citan a Frederick W. Taylor quien ha sido catalogado como el “Padre del movimiento científico” debido a que investigaba la forma sistemática en que los operadores realizaban sus operaciones, lo cual era realizado por medio de la observación. Estas acciones abrieron paso a lo que ahora llamamos evaluación de desempeño y que se ha establecido que todo trabajador debe tener estándares y procesos de trabajo los cuales deben ser cumplidos. Este último aspecto se verifica según el proceso de auditoría establecido por la empresa.

Otra perspectiva del proceso de evaluación de desempeño es la que indica que todo colaborador desea ser productivo y cumplir con las tareas encomendadas en su puesto de trabajo. Lo anterior se establece como una función del gerente o administrador, quien debe velar por motivar y proveer las herramientas necesarias para que los colaboradores alcancen los objetivos trazados.

Sin embargo otra postura importante es la establecida por Hellrigel, Jackson y Slocum quienes indican que los elementos importantes de la evaluación de desempeño son:

1. Orientación al desempeño: el esfuerzo de un empleado no es suficiente sino que se hace necesario obtener resultados deseados (productos o servicios).
2. Enfoque en metas u objetivos: los empleados deben tener una idea clara de lo que se supone que deben hacer y las prioridades en sus tareas.
3. Establecimiento de metas mutuas entre el supervisor y el empleado: Entre los deseos de los colaboradores están la realización de una tarea que vale la pena, compartir un esfuerzo de grupo, participar en el establecimiento de sus objetivos, compartir la recompensa por sus esfuerzos y mantener su crecimiento personal.
4. Aclaración de expectativas conductuales: este requisito suele concretarse mediante una escala de calificación anclada en la conducta (ECAC), que ofrece al empleador y al empleado ejemplos concretos de varios niveles de conducta.
5. Extensos sistemas de realimentación: los empleados ajustan mejor su desempeño si saben cómo van según los criterios de la organización y reciben esta información con regularidad y franqueza. (Hellrigel, Jackson & Slocum, 2002)

2.3.3.3 Ventajas de la evaluación de desempeño

Bohlander y Sherman (2001) indican las ventajas que tiene una evaluación del desempeño:

- a. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- b. Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- c. Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- d. Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- e. Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- f. Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- g. Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- h. Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

La postura de Martha Alles (2005) relacionada a las ventajas de medir el desempeño laboral, es abrir paso para que los colaboradores conozcan sus fortalezas y debilidades con el fin de mejorarlas, generar un medio para identificar las brechas entre los resultados esperados y los reales, ser un instrumento que respalda las decisiones de desarrollo de personal a través de implementar procesos de capacitación y entrenamiento, así como ser utilizado para proponer planes de carrera y planes de sucesión dentro de la empresa.

2.3.3.4 Metodos para el proceso de Evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño según Martha Alles (2005), se clasifican de acuerdo a aquello que miden: conductas o competencias, características o resultados. Aunque estos métodos pueden combinarse.

Los métodos basados en conductas o competencias brindan a los empleados información enfocada a la acción, por lo que son más eficaces en el desarrollo de las personas. Los métodos basados en las características son los más utilizados pero a su vez, son los más subjetivos. Y por último, los métodos de evaluación basados en resultados es también popular por que se caracteriza en el enfoque de las retribuciones mensuales en función de los resultados obtenidos.

Al hablar de metodo basado en características, está diseñado en establecer el nivel o grado en el que los colaboradores poseen ciertas particularidades que la empresa considera como importantes. Marta Alles (2005), propone evaluar estas características a través de utilizar los metodos o escalas siguientes:

- Escalas gráficas de calificación, evaluando una escala en el que el evaluador puede indicar el grado o nivel que el empleado posee de esa característica en particular.
- Método de escala mixtas, el cual es empleado por medio de utilizar tres escalas para evaluar una característica, por ejemplo: superior, promedio e inferior.

Las escalas anteriores, se han utilizado con mayor frecuencia en las empresas e industrias, debido a su simplicidad y fácil aplicación.

En cuanto a los métodos basados en resultados, Martha Alles (2005) establece la medición de estos elementos a través de los logros de los colaboradores, siendo algunos de estos métodos los siguientes:

- Las mediciones de productividad, en la cual se fijan objetivos consensuados entre colaboradores y jefes inmediatos para luego utilizar estos elementos en la evaluación de desempeño.
- El método de comparación de pares, tiene con finalidad comparar el desempeño entre dos o más colaboradores que sean definidos como pares dentro de una organización, y comparar los resultados entre ellos para identificar al mejor.
- Administración por objetivos, la cual se basa en la definición de metas u objetivos que posteriormente serán medidos en el proceso de evaluación de desempeño, y que permite establecer el logro o alcance del mismo y su impacto en los objetivos organizacionales.

Por último, se puede definir el basado en el comportamiento a través de dos métodos propuestos por Martha Alles (2005), los cuales son:

- Método de incidente crítico, el cual pone a prueba la conducta del colaborador cuando se origina un suceso poco usual y que puede medirse con una escala para confirmar el grado de aceptación que pueda tener.
- Escala de observación de comportamiento, midiendo la frecuencia observada en una conducta.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

El Centro de Servicios Médicos Privado fue fundado en el año 1,956, iniciando sus operaciones en el departamento de Quetzaltenango hace más de 50 años. La empresa operaba con una sola clínica y atendía las necesidades de consulta externa a los pobladores de este departamento. Posteriormente, en el año 1986 el Centro de Servicios Médicos Privado se trasladó hacia la ciudad de Guatemala donde permanece y tiene como objetivo principal la recepción, atención y recuperación de personas que poseen algún padecimiento de salud o necesitan atención médica urgente por accidente.

La estructura organizacional del Centro está conformada por personal que ofrece servicios profesionales y trabajadores en las áreas administrativas, técnicas y operativas que gozan de todas sus prestaciones. Del personal que presta servicios profesionales, se cuenta con médicos generales y especialistas, una nutricionista y un auditor. Los colaboradores administrativos están integrados por el gerente administrativo, asistentes, contadores y director técnico; el personal técnico está integrado por enfermeros y secretarias y el personal operativo en los puestos de mantenimiento y limpieza.

El Centro de Servicios Médicos Privado ha sistematizado a través de los años la ejecución de diferentes subsistemas de recursos humanos entre ellos la capacitación de personal, la cual no estaba integrada y los colaboradores tenían acceso a nuevos conocimientos de una forma empírica, debiendo ser autodidactas y dependiendo del tiempo disponible para optar a un curso de capacitación. En la actualidad, el proceso de capacitación es ejecutado internamente; con esta decisión, se ha evitado que la organización eroguen recursos contratando a una empresa outsourcing para realizarla.

Además, las técnicas que utilizan para capacitar a los colaboradores son tradicionales, carentes de estructura andragógica de enseñanza y entrenamiento, las cuales suponen un alto grado de inversión y tiempo de espera hasta obtener el nivel de conocimiento que permitirá observar un cambio favorable en el comportamiento de los colaboradores del Centro.

En ese orden de ideas, el proceso de capacitación no considera las competencias que un colaborador debe tener para garantizar que los resultados esperados se cumplan; dicho proceso se genera de la siguiente forma: primero, se verifica cuáles son las capacitaciones que deben impartirse según el programa establecido, posteriormente se convoca a todo el personal operativo, técnico y administrativo por turnos para impartir el conocimiento general sobre el tema a tratar, haciendo énfasis que muy pocas veces se ha actualizado dicha información. Por último, se finaliza la capacitación con una evaluación cualitativa de conocimientos adquiridos durante el evento, sin que alguien analizara la información obtenida.

Asimismo, cada capacitación tiene una duración máxima de dos horas y la frecuencia que se realiza no está sistematizada ya que varía según las actividades del Centro. Por ello, se evidencia que el proceso de capacitación que actualmente aplica el Centro de Servicios Médicos Privado carece de fundamento metodológico, ya que no considera las competencias generales y específicas requeridas para cada puesto de trabajo.

Como resultado, se ha observado que a pesar de poseer los conocimientos sobre las actividades a realizar, los colaboradores tienen deficiencias en la ejecución y entrega de resultados que se demandan como parte de las atribuciones en el puesto de trabajo, sumando a esto que laborar en un centro de servicios médico requiere un nivel de precisión alto debido a la naturaleza de la atención que se brinda a los pacientes o usuarios.

Derivado de lo anterior, para medir el desempeño en los colaboradores, el jefe inmediato verifica el cumplimiento de los procesos establecidos de cada uno, ejecutando dicho control por medio de la técnica de observación, utilizando una lista de verificación; asimismo, a través de un cuestionario que mide el cumplimiento de actividades por

medio de una escala de evaluación numérica en la cual se consigna una nota según criterio del jefe inmediato.

En ese sentido, la problemática principal para el Centro de Servicios Médicos Privado se supedita al riesgo de generar problemas de índole administrativos, sanitarios o legales debido a un nivel deficiente en el desempeño del personal que labora en este lugar de trabajo. Para ello, la presente investigación responde a la pregunta siguiente: ¿Existe relación entre la capacitación por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de un centro de servicios medicos privado, ubicado en la zona 11 de la ciudad de Guatemala?

Por todo lo anterior, se hace necesario realizar un estudio tendiente a establecer si la capacitación por competencias tiene alguna relación en el desempeño laboral de los colaboradores en el Centro de Servicios Médicos Privado.

3.2 Delimitación del problema

3.2.1 Ámbito geográfico

La investigación se realizó en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.2.2 Ámbito institucional

La investigación se desarrolló en el Centro de Servicios Médicos Privado.

3.2.3 Ámbito personal

1. **Personal operativo:** Colaboradores que ejecutan actividades de limpieza y mantenimiento.
2. **Personal técnico:** Personal que ejecuta actividades de enfermería y secretarial.
3. **Personal administrativo:** Colaboradores que laboran en el área gerencial, asistentencia, técnica superior y contable del Centro.

3.2.4 Ámbito temporal

La investigación se realizó en el período comprendido de junio 2020 a marzo de 2021 para recopilar la información necesaria y poder comprobar la hipótesis planteada.

3.3. Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la capacitación por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de los puestos administrativos, técnicos y operativos del Centro de Servicios Médicos Privado.

3.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar el nivel de desarrollo de las competencia generales y específicas que poseen los colaboradores de los puestos administrativos, técnicos y operativos del Centro de Servicios Médicos Privado.
2. Proponer y ejecutar un plan de capacitación por competencias para los puestos administrativos, técnicos y operativos del Centro.
3. Medir el cierre de brechas del nivel de desarrollo de competencias de los colaboradores de las áreas administrativas, técnicas y operativas posterior a la ejecución del proceso de capacitación por competencias.

3.4 Hipótesis

H₁: Existe relación entre la capacitación por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de un Centro de Servicios Médicos Privados ubicado en la zona 11 de la ciudad de Guatemala.

H₀: No Existe relación entre la capacitación por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de un Centro de Servicios Médicos Privados ubicado en la zona 11 de la ciudad de Guatemala.

Tabla 2

Variables e indicadores de la hipótesis de trabajo

Variables	Definición conceptual de variables	Indicadores de variables	Definición operativa de variables
<p>Independiente</p> <p>Capacitación por competencias</p>	<p>Chiavenato (2011) afirma que la capacitación es: "el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos".</p> <p>Martha Alles (2006) define la capacitación por competencias como "incrementar las capacidades para poder desempeñarse con éxito en su puesto".</p>	<p>Brechas identificadas en las competencias generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Planificación de Actividades ● Calidad y Mejora Continua ● Administración de actividades ● Servicio al cliente <p>Brechas identificadas en por área en las competencias específicas:</p> <p><u>Área administrativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Administración de inventarios y recursos ● Diseño de sistemas de gestión ● Análisis de datos ● Planificación ● Supervisión <p><u>Área técnica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Asistencia a médicos y pacientes ● Registro de datos <p><u>Área operativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mantenimiento y limpieza ● Aplicación de procesos de bioseguridad. 	<p>Actividad, sistemática, planificada y permanente que permite formar y preparar a los colaboradores para desarrollar las competencias generales y específicas que no han alcanzado el nivel establecido por la empresa u organización.</p> <p>Esta variable se enfoca en el cierre de brecha de las competencias por puesto de trabajo, el cual se establecerá por medio del cuestionario para evaluación de desempeño inicial y final.</p>

Variables	Definición conceptual de variables	Indicadores de variables	Definición operativa de variables
<p>Dependiente</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>Chiavenato (2011) afirma “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”.</p>	<p>Las dimensiones evaluadas son:</p> <p>Competencias Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Planificación de Actividades ● Calidad y Mejora Continua ● Administración de actividades ● Servicio al cliente <p>Competencias Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Administración de inventarios y recursos ● Análisis y registro de datos ● Asistencia a médicos y pacientes ● Diseño de sistemas de gestión ● Planificación ● Supervisión ● Mantenimiento y limpieza ● Aplicación de procesos de bioseguridad 	<p>La evaluación de desempeño se estableció con base a las competencias generales y específicas por medio de un cuestionario que identificó si el colaborador desarrolló dichas competencias.</p> <p>Los criterios de calificación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Competencia desarrollada ● Competencia no desarrollada <p>La interpretación del resultado se hará con los criterios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sin evidencia de desarrollo = 0% – 69% ● Con evidencia de desarrollo = 70% - 90% ● Desarrollada = 91%-100%

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos

A continuación se detallan los métodos, técnicas e instrumentos que fueron utilizados para la presente investigación.

3.5.1 Métodos de investigación

Para la presente investigación se utilizaron el método científico y el método deductivo, puesto que se estableció un proceso de orden lógico partiendo de lo general a lo específico con el fin de realizar el estudio y lograr los objetivos trazados.

3.5.1.1 Método científico

La aplicación del método científico utilizado para la presente investigación se realizó considerando sus tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva de manera que cada

una permitió establecer las bases, desarrollar el trabajo y dar la conclusión sobre el tema propuesto.

a. Fase indagadora

En esta fase se utilizaron diversas técnicas como observación y recolección de datos a través de consulta en tesis, artículos publicados, estadísticas y entrevista preliminar sobre el tema abordado.

b. Fase demostrativa

En la fase demostrativa se realizó un análisis comparativo entre datos recabados en la fase indagatoria y los resultados del trabajo de campo, para comprobar la hipótesis planteada.

c. Fase expositiva

En esta fase se concluyó la aplicación del método con la presentación de los resultados a través del informe final, exponiendo los logros obtenidos de la investigación, conclusiones y recomendaciones.

3.5.1.2 Método deductivo

La presente investigación se realizó bajo un proceso ordenado de estudio, el cual inició con el análisis de los fundamentos teóricos y metodológicos los cuales fueron comparados con los hechos investigados que permitieron deducir conclusiones sobre el tema planteado.

3.6 Alcance de la investigación

El alcance del presente estudio busca determinar la relación entre la capacitación por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de los puestos administrativos, técnicos y operativos del Centro de Servicios Médicos Privado. Este estudio será descriptivo - explicativo en el cual se analizarán las dos variables que darán respuesta a las hipótesis planteadas. El estudio descriptivo permitirá recoger información,

medir las variables e identificar la relación entre ambas. El estudio explicativo permitirá establecer la relación entre las variables de estudio.

3.7 Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de información que se usaron para esta investigación fueron:

3.7.1 Bibliográfica

La técnica bibliográfica fue utilizada para proveer mayor conocimiento sobre el tema de investigación. Se consultaron tesis, artículos relacionados a la problemática y páginas digitales especializadas en el tema de investigación.

3.7.2 De campo

Las técnicas de investigación de campo permitieron extraer datos e información relacionados con los objetos de estudio y para ello se utilizaron los instrumentos siguientes:

a. Censo

En la presente investigación se tomará como base la cantidad total de colaboradores de los puestos administrativos, técnicos y operativos, la cual asciende a 34 colaboradores.

b. Observación

La observación se realizó verificando el trabajo que realizan los colaboradores en su puesto de trabajo, con lo cual fue posible verificar los resultados obtenidos durante la evaluación de desempeño.

3.8 Instrumento de investigación

El siguiente instrumento fue utilizado para anotar la información recopilada de la unidad de análisis, así como la integración y consolidación de la misma.

3.8.1 Cuestionario para evaluación de desempeño

Se aplicó un cuestionario para medir la evaluación de desempeño con dos posibilidades de respuestas (dicotómicas) para facilitar la codificación y análisis de los resultados y de esta manera evidenciar el nivel de competencia que poseen los colaboradores de los puestos administrativos, técnicos y operativos en el Centro de Servicios Médicos Privado.

Dicho cuestionario se dividió en competencias generales y específicas, las que a su vez se subdividieron en criterios de desempeño los cuales son las unidades observables que deben cumplirse para indicar el apego a las competencias que se han establecido en el descriptor de puesto.

3.9 Población

El estudio de las variables fue realizado a los 34 colaboradores de los puestos administrativos, técnicos y operativos del Centro de Servicios Médicos Privado que están en relación de dependencia y tienen mínimo 1 año de laborar para la organización.

3.9.1 Colaboradores del Centro de Servicios Médicos Privado

Según datos proporcionados por la Gerencia Administrativa del Centro, el personal en planilla que labora en dicha organización asciende a un total de 34, distribuidos con base en la tabla 3 tal y como se muestra a continuación:

Tabla 3

Distribución de colaboradores en el Centro de Servicios Médicos Privado

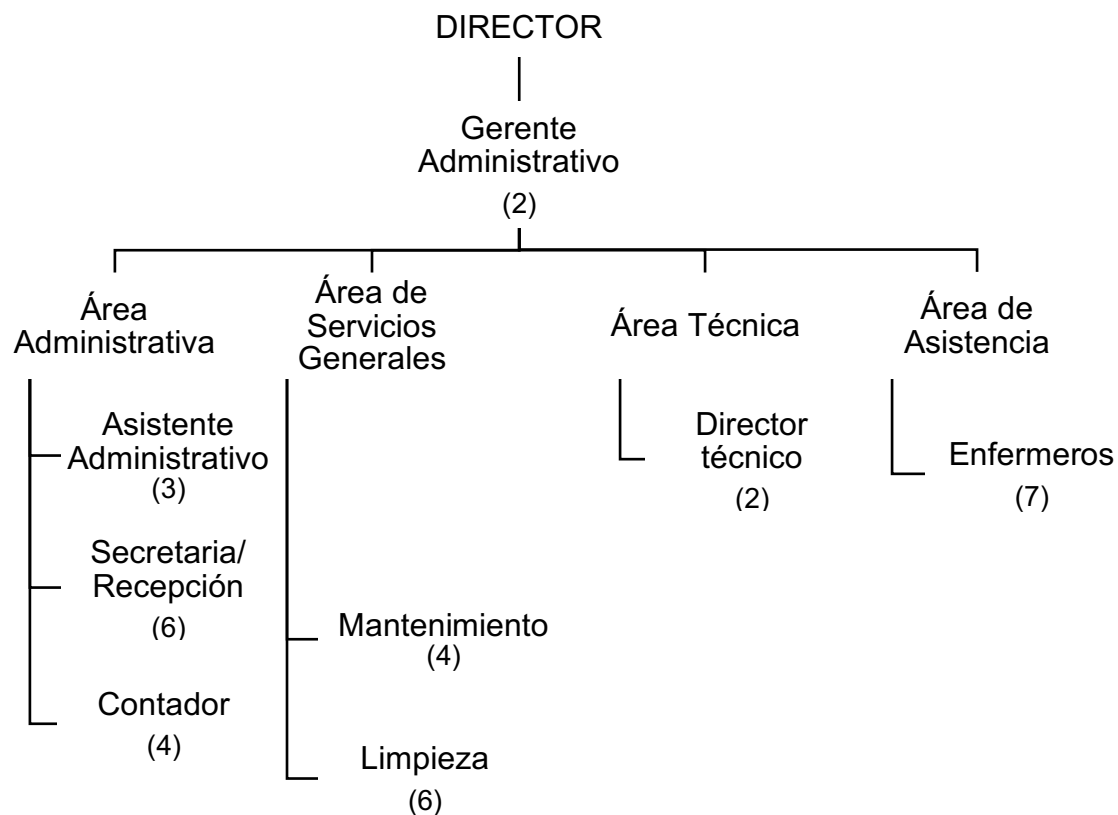
Área/ Puesto de trabajo	Cantidad de colaboradores	% de colaboradores por área y puesto de trabajo
Administrativo	11	32%
Asistente Administrativo	3	9%
Contador	4	12%
Director Técnico	2	6%
Gerente Administrativo	2	6%
Operativo	10	29%
Limpieza	6	18%
Mantenimiento	4	12%
Técnico	13	38%
Enfermero	7	21%
Secretaria/ Recepcionista	6	18%
Total general	34	100%

En la tabla anterior se visualiza que el 32% de los colaboradores están laborando en el área administrativa, los cuales están enfocados en realizar actividades relacionadas con los procesos de apoyo y estratégicos, los cuales son necesarios para garantizar que los recursos y gestiones administrativas aperturen los procesos del área operativa y técnica. Así mismo el 38% de los colaboradores forman parte del área técnica, los cuales poseen actividades y procesos relacionados a brindar a los pacientes la atención y servicio necesario mientras dure el procedimiento o consulta en el centro. Por último, el 29% de los colaboradores labora en puestos del área operativa, realizando actividades que permiten garantizar que la infraestructura del centro permanezca en óptimas condiciones.

En la figura 6 se presenta la estructura organizacional del Centro de Servicios Médicos Privado se conforma de la manera siguiente:

Figura 6

Organigrama Funcional del Centro de Servicios Médicos Privado



Dentro de los datos demográficos de los colaboradores que laboran en el Centro, se tiene que un 73% son mujeres y el resto pertenece al sexo masculino; la edad promedio de estos oscila alrededor de los 40 años. El grupo de médicos generales y especialistas posee una permanencia de tiempo laboral en la organización entre el rango de los 15 a 25 años, mientras que para el personal administrativo, técnico y operativo se registra 2 años en promedio de estabilidad.

3.10 Estadística utilizada

El análisis estadístico se realizó por medio de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño realizadas a los colaboradores del Centro. Los datos fueron analizados y procesados para elaborar tablas con porcentajes sobre los cuales se establecen los niveles de desempeño de cada puesto de trabajo. Así mismo, el método estadístico utilizado fue la t de Student, con el cual se establecerá la diferencia entre los promedios de las mediciones de las evaluaciones que se realizaron.

c. Relación: capacitación por competencias / evaluación del desempeño

Para medir la relación entre la capacitación por competencias y el desempeño de los colaboradores del Centro, se utilizó la prueba t de Student, la cual es aplicada cuando se desea verificar el comportamiento de dos variables dada una condición inicial y una condición final.

Las fórmulas que se aplican para el análisis estadístico de la prueba t de Student se detallan en la tabla 4 que se presentan a continuación:

Tabla 4

Fórmulas para medir el estadístico t de Student

t Student:	$t = \frac{\bar{d}}{S_d / \sqrt{n}}$
Diferencia de las medias:	$\bar{d} = \frac{\sum d}{n}$
Desviación estándar de las diferencias:	$S_d = \sqrt{\frac{\sum d^2 - n(\bar{d})^2}{n-1}}$
d Cohen:	$d = \bar{d}_1 - \bar{d}_2 / s$

Siendo las variables a medir las indicadas a continuación:

- t = Prueba t Student
- S_d = Desviación estándar de las diferencias
- \bar{d} = Media de las diferencias
- d = Tamaño del efecto

Para interpretar el resultado, se debe determinar cuál es el valor del promedio de la diferencia de medias y usar el criterio siguiente:

Rechaza H_0 : $\mu_d = 0$, Acepta H_1

Rechaza H_1 : $\mu_d < 0$, Acepta H_0

Si el valor del promedio de la diferencia de medias es igual o mayor a cero, se rechaza la hipótesis nula.

Así mismo, la regla de decisión para rechazar la hipótesis nula (H_0) se determinará cuando el valor estadístico t (valor absoluto) sea mayor que el valor crítico de t , y por ende se aceptará la hipótesis alterna (H_1). También, si el P valor es menor o igual al nivel de significancia (α), entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

3.11 Proceso de investigación

Para realizar la presente investigación se realizaron diversas acciones ejecutadas de manera lógica y ordenada, dando origen al Proceso de Desarrollo de Colaboradores. (Ver Anexo 5) A continuación se describe el proceso de investigación:

- Previo a iniciar la investigación se revisó y actualizó cada descriptor de puesto, basados en la política 2 del Proceso de Desarrollo de Colaboradores. (Ver Anexo 3)
- Se elaboró el diccionario de competencias generales y específicas, base para iniciar a formar un sistema de gestión por competencias y para efectos del presente estudio, se inició con el de capacitación y evaluación de desempeño. Dicho diccionario fue revisado y autorizado por la dirección médica y el Gerente Administrativo. (Ver Anexo 2)
- Al poseer la autorización para utilizar el diccionario de competencias generales y específicas, se integraron las mismas a los descriptores de puestos los cuales fueron comunicados y socializados a los colaboradores, siendo esta actividad responsabilidad del jefe inmediato o encargado de cada área.
- Mientras se realizó la socialización y comunicación de los descriptores de puesto, se diseñó el cuestionario para realizar la evaluación de desempeño, cuya función fue recabar la información sobre el nivel de desempeño que cada colaborador posee en su puesto de trabajo. Dicha evaluación tuvo como función identificar las brechas entre las competencias actuales y las establecidas en el descriptor de cada puesto de trabajo; el instrumento para evaluar el desempeño subdividió cada competencia general y específica en criterios de desempeño, los cuales fueron medidos en una escala dicotómica: Desarrollado o No Desarrollado. (Ver política 9 del Anexo 5)
- Posterior a realizar el diseño de los cuestionarios para medir el desempeño, estos fueron revisados con el jefe inmediato o encargado de área para corroborar que estuviesen en concordancia con los descriptores de puesto de trabajo. Para el caso del Gerente Administrativo, el cuestionario fue realizado por un consultor externo y revisado por el jefe inmediato para evitar sesgo en el resultado de su evaluación.

- Al finalizar la revisión de los instrumentos y con la autorización del jefe inmediato o encargado de área, se procedió a ejecutar el proceso de evaluación de desempeño siguiendo los lineamientos establecidos en la Política de Desarrollo de Colaboradores (Ver Anexo 5) de la manera siguiente:
 - Las competencias generales y específicas fueron evaluadas por el jefe inmediato o encargado de área, quien observó las acciones de los sujetos de investigación y verificó si estos cumplían con el criterio de desempeño indicado en la evaluación de desempeño.
 - La calificación otorgada al colaborador por el cumplimiento del criterio de desempeño se generó utilizando los niveles de medición siguientes:
 - **Desarrollado:** El criterio de desempeño se realiza correctamente y no existen brechas entre el criterio de desempeño del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
 - **No Desarrollado:** El criterio de desempeño no se realiza y sí existen brechas entre el criterio de desempeño del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
- Después que el jefe inmediato o encargado de área realizaran la evaluación de desempeño, se entregó la evaluación al Gerente Administrativo, este determinó el nivel de desarrollo de las competencias de cada colaborador a través de las notas obtenidas y al mismo tiempo se establecieron las brechas en el desarrollo de las competencias actuales. En la tabla 5 se define la interpretación de los niveles de desempeño establecidos para el CSMP, los cuales son:

Tabla 5

Interpretación de niveles de desempeño

	Nivel de desempeño	Calificación
	Sin evidencia de desarrollo (1 criterio de desempeño desarrollado)	0 - 69%
	Con evidencia de desarrollo (2 o 3 criterios de desempeño desarrollados)	70% - 90%
	Desarrollada (4 o más criterios de desempeño desarrollados)	91% - 100%

Nota: Para ampliar esta información, referirse a las políticas 16 a la 18 del Anexo 5.

- Con base a las brechas de desempeño identificadas en la evaluación de desempeño inicial, se procedió a elaborar el plan de capacitación por competencias para cada colaborador evaluado, con el fin de cerrar las brechas entre las competencias actuales y las esperadas. (Ver Anexo 6). Con base al plan de capacitación se estableció el cronograma como guía para ejecutar el plan de capacitación y entrenamiento de una manera ordenada. (Ver Anexo 8)
- El plan de capacitación se expuso a cada jefe inmediato o encargado de área, el cual fue aprobado por estos para confirmar la participación del colaborador en cada actividad de capacitación propuesta. Dicho plan de capacitación también fue expuesto a la junta médica para solicitar la aprobación del presupuesto. Posterior a la aprobación del presupuesto, se ejecutó el plan de capacitación.
- Posterior a los 3 meses de realización de las capacitaciones, se procedió a ejecutar nuevamente el proceso de evaluación de desempeño que se generó con anterioridad con el objetivo de medir los mismos criterios de desempeño y validar la relación entre la capacitación por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores.
- Al concluir la segunda etapa de evaluación de desempeño, se identificó con base a datos estadísticos la relación entre las variables investigadas.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Derivado de la problemática existente en lo referente a que el deficiente desempeño de los colaboradores pone en riesgo las operaciones del Centro y con la finalidad de determinar si la capacitación por competencias se relaciona o no con el desempeño de los colaboradores de las áreas administrativa, técnica y operativa, en el presente capítulo se analizarán los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas.

4.1 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño inicial y final, tomando como base las competencias generales y específicas de cada puesto de trabajo. Dichas evaluaciones se realizaron a los 34 colaboradores del Centro de Servicios Médicos Privado, siendo estos del área administrativa, técnica y operativa.

En la tabla 5 se visualizan los niveles de desempeño por competencia general y específica que cada puesto de trabajo obtuvo en la evaluación de desempeño inicial. Como se observa, el nivel de desempeño general en el Centro fue de 80.2%, identificando que las competencias generales tienen un nivel de desempeño de 79.7% generando una brecha de 11.8% respecto del nivel esperado por el Centro. Así mismo, el nivel general de desarrollo en las competencias específicas es de 80.8%, lo cual representa un 10.2% de brecha para alcanzar el nivel mínimo de 91%.

También se puede identificar en la tabla 6 que los colaboradores del área técnica y administrativa tienen un nivel de desempeño más bajo respecto de los colaboradores del área operativa, siendo necesario generar acciones para desarrollar las competencias específicas en los puestos de enfermería principalmente. En esta primera medición de desempeño, el nivel más bajo ha sido en el puesto de contador con un 74% y el nivel más alto de desempeño se identificó en el puesto de limpieza con un 84.7% a nivel general.

Tabla 6

Puesto de trabajo/área vs. Nivel de desempeño promedio según evaluación inicial

Área/ Puesto	Nivel de desempeño Competencia General	Nivel de desempeño Competencia Específica	% Promedio del Nivel de desempeño	Brecha para llegar a 91%
Administrativo	78.4%	79.0%	78.7%	12.3%
Asistente Administrativo	87.5%	76.7%	82.1%	
Contador	68.8%	79.2%	74.0%	
Director Técnico	75.0%	91.7%	83.3%	
Gerente administrativo	87.5%	69.4%	78.5%	
Operativo	85.4%	85.0%	84.4%	6.6%
Limpieza	88.9%	83.3%	84.7%	
Mantenimiento	80.2%	87.5%	83.9%	
Técnico	76.3%	79.1%	77.7%	13.3%
Enfermero	78.6%	73.8%	76.2%	
Secretaria/ Recepcionista	73.8%	85.3%	79.5%	
Total general	79.7%	80.8%	80.2%	10.8%

Es importante resaltar que las competencias generales tienen un nivel de desarrollo del 79.7%, por lo que al estar estas asociados con los valores organizacionales, es necesario fortalecerlos y desarrollarlos para garantizar que la filosofía organizacional se consolide en cada colaborador.

Las competencias generales evaluadas por cada puesto de trabajo se describen en la tabla 7.

Con base en la tabla 7, se puede identificar en color rojo los puestos de trabajo que poseen un nivel de desarrollo igual o menor a 69%, siendo el puesto de contador el que presenta mayor oportunidad para desarrollar sus competencias. Además, las competencias generales con mayor oportunidad de desarrollo son: servicio al cliente, calidad y mejora continua.

Tabla 7

Competencias Generales vs. Puestos de trabajo de la evaluación de desempeño inicial

No.	Competencia General / Puesto	ADMINISTRATIVA			TÉCNICO			OPERATIVO			Promedio total
		Gerente Admon.	Asistente admon.	Contador	Director Técnico	Enfermero	Secretaria/ Recepcionista	Mantenimiento	Limpieza		
	Nivel máximo por puesto	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	
1	Planificación de Actividades	25.0% D	20.8% CD	15.6% SD	25.0% D	21.4% CD	25.0% D	15.6% SD	25.0% D		21.7%
2	Calidad y Mejora Continua	12.5% SD	16.7% SD	21.9% CD	25.0% D	25.0% D	12.5% SD	14.6% SD	13.9% SD		17.8%
3	Administración de actividades	25.0% D	25.0% D	25.0% D	12.5% SD	25.0% D	12.5% SD	25.0% D	25.0% D		21.9%
4	Servicio al cliente	25.0% D	25.0% D	6.3% SD	12.5% SD	7.1% SD	23.6% D	25.0% D	25.0% D		18.7%
	Promedio por puesto	87.5% CD	87.5% CD	68.8% SD	75.0% CD	78.6% CD	73.6% CD	80.2% CD	88.9% CD		79.7%

■ SD = Sin evidencia de desarrollo
■ CD= Con evidencia de desarrollo
■ D = Desarrollada

En ese orden de ideas, se presentan los resultados del nivel de desarrollo de las competencias específicas los cuales se dan a conocer en la tabla 8.

Con base en los resultados, se afirma que los puestos que tienen mayores brechas para alcanzar el nivel de desarrollo deseado en las competencias específicas son: Gerente Administrativo, Asistente Administrativo y Enfermero, por lo que es necesario enfocarse principalmente en desarrollar las siguientes competencias: gestión de trámites administrativos, diseño de sistemas de gestión y aplicación de procesos de bioseguridad y desechos hospitalarios.

Tabla 8 Competencias Específicas vs Puestos de trabajo de la evaluación de desempeño inicial

No.	Competencia General / Puesto	ADMINISTRATIVA				TÉCNICO		OPERATIVO		Promedio total
		Gerente Admon.	Asistente admon.	Contador	Director Técnico	Enfermero	Secretaría / Recepcionista	Mantenimiento	Limpieza	
	Nivel máximo por puesto	33.3%	20%	33.3%	25.0%	33.3%	33.3%	50.0%	50.0%	
1	Elaborar y analizar de reportes para el CSMP		16.7% CD		25.0% D					20.8%
2	Administrar recursos del CSMP.		15.6% CD							15.6%
3	Realizar trámites administrativos y sanitarios del CSMP		15.6% CD		25.0% D					20.3%
4	Administrar inventarios de recursos médico-administrativa-farmacéuticos		13.3% CD		20.8% CD					17.1%
5	Gestión de trámites administrativos con aseguradoras.		11.1% SD							11.1%
6	Planificar el cuidado de los pacientes					23.8% CD	29.6% CD			26.7%
7	Registro de operaciones contables						22.2% SD			22.2%
8	Asistir a los médicos en la atención a los pacientes					26.2% CD	33.3% D			29.8%
9	Supervisar y controlar actividades operativas y administrativas	27.8% CD		29.2% CD						28.5%
10	Análisis y registro de operaciones contables			33.3% D						33.3%
11	Diseñar sistemas de gestión	8.3% SD		16.7% SD						12.5%
12	Gestión de compras de insumos, recursos o medicamentos	33.3% D			20.8% CD					27.1%
13	Planificar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo							37.5% CD		37.5%
14	Desarrollar acciones preventivas o correctivas							50.0% D		50.0%
15	Limpieza y desinfección de áreas en el centro								50.0% D	50.0%
16	Aplicar procesos de bioseguridad y desechos hospitalarios					23.8% CD			33.3% SD	28.6%
	TOTAL	69.4% SD	76.7% CD	79.2% CD	91.7% D	73.8% CD	85.2% CD	87.5% CD	83.3% CD	80.8%

SD = Sin evidencia de desarrollo CD= Con evidencia de desarrollo D = Desarrollada

Asimismo, el nivel de desempeño por puesto de trabajo que se identificó en la evaluación de desempeño inicial se detalla en la tabla 9.

Tabla 9

Nivel de Competencia vs. Puestos de trabajo de la evaluación de desempeño inicial

Puesto de trabajo	Nivel de Competencia			Total general
	Desarrollada	Con evidencia de desarrollo	Sin evidencia de desarrollo	
Asistente Administrativo	1	1	1	3
Contador	1	1	2	4
Director Técnico		2		2
Enfermero	1	5	1	7
Gerente administrativo		2		2
Limpieza	4		2	6
Mantenimiento	1	3		4
Secretaria/ Recepcionista	3	1	2	6
Total general	11	15	8	34
% de colaboradores por nivel de desempeño	32%	44%	24%	100%

Con base a lo anterior, se resalta que el 44% de los puestos de los colaboradores tienen un nivel de desempeño entre 70% y 90%. Sin embargo, mantienen una brecha por cerrar para alcanzar el nivel de desarrollo deseado, siendo este del 91% como mínimo.

Posterior a obtener estos resultados, se procedió a realizar el plan de capacitación por competencias, el cual queda indicado en el anexo 6 de este documento. El plan se fundamentó principalmente en optimizar las capacidades de los colaboradores y así mejorar la ejecución de sus labores a través de actividades de capacitación y entrenamiento, las cuales se impartieron a aquellos colaboradores cuyo nivel de competencia es: Sin evidencia de desarrollo y Con evidencia de desarrollo. El plan de capacitación incluyó medios virtuales sincrónicos y asincrónicos y/o modalidad presencial dictada en el centro de trabajo por colaboradores preparados, consultores externos y proveedores que prestan este servicio.

En la tabla 10 se puede identificar que en promedio se incrementó un 5.2% el nivel de desarrollo de las competencias generales y específicas en los colaboradores posterior a

recibir la capacitación y entrenamiento, por lo que la brecha entre el nivel deseado y el real es de 5.6% para alcanzar el 91% requerido y de esta manera establecer que el nivel de competencias se ha desarrollado.

Tabla 10

Comparativo de nivel de desarrollo de competencias determinada por evaluación inicial vs evaluación final

Puesto de trabajo	Nivel de desarrollo de competencia Inicial	Nivel de desarrollo de competencia Final	Diferencia Desarrollo de competencia inicial vs. final
Asistente Administrativo	82.1%	87.5%	5.4%
Contador	74.0%	80.4%	6.4%
Director Técnico	83.3%	88.5%	5.2%
Enfermero	76.2%	85.1%	8.9%
Gerente administrativo	78.5%	85.2%	6.8%
Limpieza	86.1%	88.9%	5.2%
Mantenimiento	83.9%	88.5%	4.7%
Secretaria/ Recepcionista	79.5%	81.5%	2.0%
Total general	80.2%	85.4%	5.2%

Para presentar con mas detalle los resultados de la segunda evaluación de desempeño, se establece en la tabla 11 que los colaboradores del área técnica y administrativa mantienen un nivel de desempeño bajo respecto de los colaboradores del área operativa,

Tabla 11

Puesto de trabajo/área vs. Nivel de desempeño promedio según evaluación inicial

Área/ Puesto	Nivel de desempeño Competencia General	Nivel de desempeño Competencia Específica	% Promedio del Nivel de desempeño	Brecha para llegar a 91%
Administrativo	81.3%	88.1%	84.7%	6.3%
Asistente Administrativo	91.7%	83.3%	87.5%	
Contador	71.9%	88.9%	80.4%	
Director Técnico	81.3%	95.8%	88.5%	
Gerente administrativo	84.4%	86.1%	85.2%	
Operativo	89.2%	88.3%	88.8%	2.3%
Limpieza	90.3%	87.5%	88.9%	
Mantenimiento	87.5%	89.6%	88.5%	
Técnico	83.1%	83.8%	83.4%	7.6%
Enfermero	89.3%	80.9%	85.1%	
Secretaria/ Recepcionista	75.8%	87.1%	81.5%	
Total general	84.3%	86.5%	85.4%	5.6%

A continuación la tabla 12 muestra el detalle del nivel de desarrollo por competencia general y específica que cada puesto de trabajo evidenció posterior a participar en la capacitación por competencias:

Tabla 12

Competencias Generales vs. Puestos de trabajo de la evaluación de desempeño final

No.	Competencia General / Puesto	ADMINISTRATIVA			TÉCNICO			OPERATIVO			Promedio total	Diferencia Eval. Inicial vs. Eval. Final
		Gerente Admon.	Asistente admon.	Contador	Director Técnico	Enfermero	Secretarial/ Recepcionista	Mantenimiento	Limpieza			
	Nivel máximo por puesto	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%		
1	Planificación de Actividades	25.0% D	25.0% D	18.8% CD	25.0% D	21.4% CD	25.0% D	18.8% CD	25.0% D	23.0%	▲	1.3%
2	Calidad y Mejora Continua	12.5% SD	16.7% SD	21.9% CD	25.0% D	25.0% D	14.6% SD	18.8% CD	15.3% SD	18.7%	▲	1.0%
3	Administración de actividades	21.9% CD	25.0% D	25.0% D	18.8% CD	25.0% D	12.5% SD	25.0% D	25.0% D	22.3%	▲	0.4%
4	Servicio al cliente	25.0% D	25.0% D	6.3% SD	12.5% SD	17.9% CD	25.0% D	25.0% D	25.0% D	20.2%	▲	1.5%
	Promedio por puesto	84.4% CD	91.7% CD	71.9% CD	81.3% CD	89.3% CD	77.1% CD	87.5% CD	90.3% CD	84.2%	▲	4.5%

■ SD = Sin evidencia de desarrollo
■ CD= Con evidencia de desarrollo
■ D = Desarrollada

Luego de realizar las actividades de capacitación y entrenamiento y con base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, se concluye que existe un cierre

de brecha entre la primera evaluación y la segunda de 4.5%, siendo la competencia con mejora significativa la de servicio al cliente.

También, en la tabla 13 se determina que el nivel de desarrollo de las competencias específicas fue de 6.2% respecto de la primera evaluación realizada.

Tabla 13

Competencias Específicas vs. Puestos de trabajo de la evaluación de desempeño final

No.	Competencia General / Puesto	ADMINISTRATIVA				TÉCNICO		OPERATIVO		Promedio total	Diferencia Eval. Inicial vs. Eval. Final
		Gerente Admon.	Asistente admon.	Contador	Director Técnico	Enfermero	Secretaría / Recepcionista	Mantenimiento	Limpieza		
	Nivel máximo por puesto	33.3%	20%	33.3%	25.0%	33.3%	33.3%	50.0%	50.0%		
1	Elaborar y analizar de reportes para el CSMP		16.7% CD		25.0% D					20.8%	0.0%
2	Administrar recursos del CSMP.		17.8% CD							17.8%	2.2%
3	Realizar trámites administrativos y sanitarios del CSMP		17.8% CD		25.0% D					21.4%	1.1%
4	Administrar inventarios de recursos médico-administrativa-farmacéuticos		20.0% D		25.0% D					22.5%	5.4%
5	Gestión de trámites administrativos con aseguradoras.		11.1% SD							11.1%	0.0%
6	Planificar el cuidado de los pacientes					21.4% SD	31.5% D			26.5%	-0.3%
7	Registro de operaciones contables						25.0% CD			25.0%	2.8%
8	Asistir a los médicos en la atención a los pacientes					26.2% CD	33.3% D			29.8%	0.0%
9	Supervisar y controlar actividades operativas y administrativas	27.8% CD		33.0% CD						30.4%	1.9%
10	Análisis y registro de operaciones contables			30.6% D						30.6%	-2.8%
11	Diseñar sistemas de gestión	25.0% CD		25.0% CD						25.0%	12.5%
12	Gestión de compras de insumos, recursos o medicamentos	33.3% D			20.8% CD					27.1%	0.0%
13	Planificar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo							43.8% CD		43.8%	6.3%
14	Desarrollar acciones preventivas o correctivas							45.8% D		45.8%	-4.2%
15	Limpieza y desinfección de áreas en el centro								45.8% D	45.8%	-4.2%
16	Aplicar procesos de bioseguridad y desechos hospitalarios					33.3% D			41.7% CD	37.5%	8.9%
	TOTAL	86.1% CD	83.3% CD	88.9% CD	95.8% D	80.9% CD	89.8% CD	89.6% CD	87.5% CD	87%	6.2%

■ SD = Sin evidencia de desarrollo
 ■ CD= Con evidencia de desarrollo
 ■ D = Desarrollada

Asimismo, el nivel de desempeño por puesto de trabajo que se identificó una mejora sustancial en la evaluación de desempeño final, la cual se detalla en la tabla 14 que es presentada a continuación:

Tabla 14

Nivel de Competencia vs. Puestos de trabajo de la evaluación de desempeño final

Puesto de trabajo	Nivel de Competencia			Total general
	Desarrollada	Con evidencia de desarrollo	Sin evidencia de desarrollo	
Asistente Administrativo	2	1		3
Contador	3	1		4
Director Técnico	1	1		2
Enfermero	5	2		7
Gerente administrativo	1	1		2
Limpieza	1	4	1	6
Mantenimiento	1	3		4
Secretaria/ Recepcionista	1	3	2	6
Total general	15	16	3	34
% de colaboradores por nivel de desempeño	44.1%	47.0%	8.8%	100%

En la tabla 15, se determina que 19 colaboradores (55.8%) mejoraron su nivel de desempeño posterior a participar en el entrenamiento y continuando con el plan de seguimiento establecido para garantizar el desarrollo de la competencia. También es importante resaltar que 13 colaboradores (38%) permanecieron en el mismo nivel de desempeño, los cuales deben cumplir con la política del proceso de desarrollo de colaboradores numeral 24 (ver Anexo 5) para fortalecer el nivel de competencia general y/o específica en el puesto de trabajo.




En este mismo orden de ideas se identificó una leve disminución en el nivel de desarrollo de tres competencias, las cuales no incidieron significativamente, sin embargo los

colaboradores deben participar de un plan de acción específico según lo establecido en con la política del proceso de desarrollo de colaboradores numeral 24. (Ver Anexo 5)

Tabla 15

Comparativo por puesto de trabajo entre nivel de desarrollo de competencias inicial y final

Nivel	Puesto 1	Nivel de desarrollo inicial			Nivel de desarrollo final			Diferencia Evaluación inicial vs. Evaluación final	
		Competencias		Nivel de desarrollo Inicial total	Competencias		Nivel de desarrollo final total		
		General	Específica		General	Específica			
3	Asistente Administrativo	75%	63%	69.2%	88%	77%	82%	▲	13%
3	Asistente Administrativo	88%	73%	80.4%	88%	80%	84%	▲	3%
3	Asistente Administrativo	100%	93%	96.7%	100%	93%	97%	▬	0.0%
3	Director Técnico	75%	83%	79.2%	88%	92%	90%	▲	10%
3	Director Técnico	75%	100%	87.5%	75%	100%	88%	▬	0.0%
2	Secretaria/ Recepcionista	100%	100%	100.0%	100%	100%	100%	▬	0.0%
2	Secretaria/ Recepcionista	63%	78%	70.1%	75%	89%	82%	▲	12%
2	Secretaria/ Recepcionista	100%	100%	100.0%	100%	100%	100%	▬	0.0%
2	Secretaria/ Recepcionista	50%	67%	58.5%	50%	67%	59%	▬	0.0%
2	Secretaria/ Recepcionista	42%	67%	54.5%	42%	67%	55%	▬	0.0%
2	Secretaria/ Recepcionista	88%	100%	94.0%	88%	100%	94%	▬	0.0%
3	Contador	100%	100%	100.0%	100%	89%	94%	▼	-6%
3	Contador	50%	83%	66.7%	50%	100%	75%	▲	8%
3	Contador	50%	67%	58.3%	63%	83%	73%	▲	15%
3	Contador	75%	67%	70.8%	75%	83%	79%	▲	8%
3	Gerente administrativo	75%	72%	73.6%	69%	89%	79%	▲	5%
3	Gerente administrativo	100%	67%	83.3%	100%	83%	92%	▲	8%
1	Mantenimiento	92%	100%	95.8%	92%	100%	96%	▬	0.0%
1	Mantenimiento	79%	75%	77.1%	100%	83%	92%	▲	15%
1	Mantenimiento	79%	75%	77.1%	79%	75%	77%	▬	0.0%
1	Mantenimiento	71%	100%	85.4%	79%	100%	90%	▲	4%
1	Limpieza	100%	50%	75.0%	92%	75%	83%	▲	17%
1	Limpieza	83%	50%	66.7%	92%	100%	96%	▲	29%
1	Limpieza	92%	100%	95.8%	92%	100%	96%	▬	0.0%
1	Limpieza	83%	100%	91.7%	83%	50%	67%	▼	-25%
1	Limpieza	83%	100%	91.7%	92%	100%	96%	▲	4%
1	Limpieza	92%	100%	95.8%	92%	100%	96%	▬	0.0%
2	Enfermero	75%	83%	79.2%	75%	83%	79%	▬	0.0%
2	Enfermero	100%	83%	91.7%	100%	83%	92%	▬	0.0%
2	Enfermero	75%	67%	70.8%	75%	83%	79%	▲	8%
2	Enfermero	75%	67%	70.8%	100%	83%	83%	▲	13%
2	Enfermero	75%	50%	62.5%	75%	83%	79%	▲	17%
2	Enfermero	75%	100%	87.5%	100%	83%	100%	▲	13%
2	Enfermero	75%	67%	70.8%	100%	83%	83%	▲	13%
PROMEDIO NIVEL DE DESARROLLO TOTAL		79.7%	80.8%	80.2%	84.3%	87.0%	85.4%		5.4%

 Incrementó
 Igual
 Disminuyó

Nota: La diferencia entre la evaluación inicial y evaluación final es la resta entre el nivel de desempeño inicial y final marcado en gris. La flechas de color verde, amarillo y rojo, denotan si el nivel de desempeño aumentó, se mantuvo igual o disminuyó.

4.2 Validación de hipótesis

Con el fin de medir si la variable independiente (capacitación por competencias) se relaciona con la dependiente (desempeño laboral) en el Centro de Servicios Médicos Privado y así validar la hipótesis alterna o la nula, a continuación se procede a realizar los cálculos de la población que asciende a 34 colaboradores mediante las fórmulas de la prueba t para datos relacionados. El censo está conformado por los datos presentados en porcentajes indicados en la tabla 16:

Tabla 16

Resultados de la evaluación de desempeño inicial y evaluación de desempeño final.

NÚMERO MEDICIÓN	NIVEL DESEMPEÑO	
	INICIAL	FINAL
1	69.2%	82.1%
2	80.4%	83.8%
3	96.7%	96.7%
4	79.2%	89.6%
5	87.5%	87.5%
6	100.0%	100.0%
7	70.1%	81.9%
8	100.0%	100.0%
9	58.5%	58.5%
10	54.5%	54.5%
11	94.0%	94.0%
12	100.0%	94.4%
13	66.7%	75.0%
14	58.3%	72.9%
15	70.8%	79.2%
16	73.6%	78.8%
17	83.3%	91.7%
18	95.8%	95.8%
19	77.1%	91.7%
20	77.1%	77.1%
21	85.4%	89.6%
22	75.0%	83.3%
23	66.7%	95.8%
24	95.8%	95.8%
25	91.7%	66.7%
26	91.7%	95.8%

27	95.8%	95.8%
28	79.2%	79.2%
29	91.7%	91.7%
30	70.8%	79.2%
31	70.8%	83.3%
32	62.5%	79.2%
33	87.5%	100.0%
34	70.8%	83.3%
PROMEDIO TOTAL	80.2%	85.4%

Para el cálculo de la prueba t de Student, se procede a evaluar los datos por medio de la herramienta de análisis de datos de excel, obteniendo los resultados siguientes como se observa en la tabla 17:

Tabla 17

Resultados Estadísticos de la t de Student

	EVALUACIÓN INICIAL	EVALUACIÓN FINAL
Media	0.802414706	0.854092892
Varianza	0.017768721	0.012792152
Observaciones	34	34
Coefficiente de correlación de Pearson	0.751525371	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	33	
Estadístico t	-3.390226553	
P(t<=t) una cola	0.000912798	
Valor crítico de t (una cola)	1.692360309	
P(t<=t) dos colas	0.001825595	
Valor crítico de t (dos colas)	2.034515297	

Así mismo, se confirman los resultados del valor crítico de t, el cual se obtiene de la tabla de valores críticos de la distribución de Student (Ver Anexo 7), buscando el valor de significancia del 5% ($\alpha = 0.05$) y los grados de libertad $Gl = N - 1$, por lo que $Gl = 34 - 1 = 33$ grados de libertad. Con estos datos se obtiene que el valor crítico de t es 2.034.

También se realizan las mediciones mediante fórmulas para determinar los resultados del valor del estadístico t y el tamaño del efecto con el cálculo d Cohen, las cuales se presentan a continuación en la tabla 18:

Tabla 18

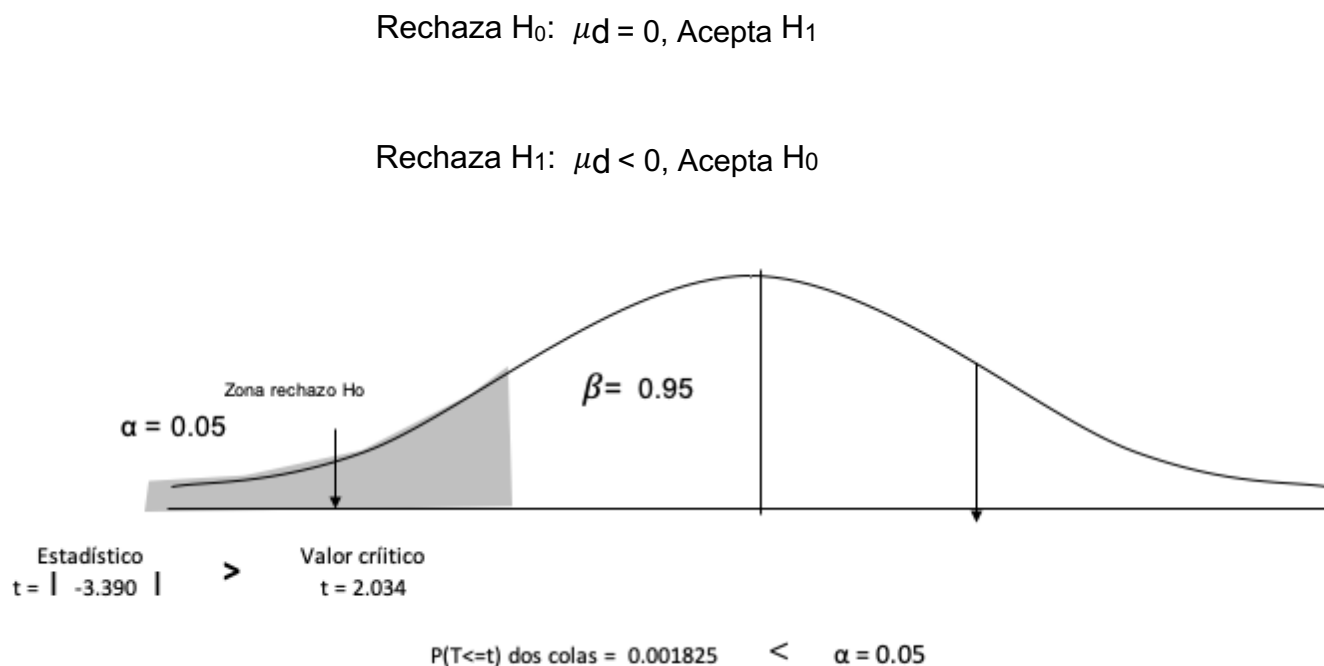
Cálculos para obtener el estadístico t de Student y Tamaño del efecto d Cohen

VARIABLE	Fórmula	Resultado
T student (estadístico t)	$t = \frac{\bar{d}}{S_d / \sqrt{n}}$	3.390
Diferencia de las medias	$\bar{d} = \frac{\sum d}{n}$	0.051
Desviación estándar de las diferencias	$S_d = \sqrt{\frac{\sum d^2 - n(\bar{d})^2}{n - 1}}$	0.088
D cohen	$d = \bar{d}_1 - \bar{d}_2 / s$	0.581

A continuación se presenta, en la figura 7, la gráfica de la curva normal el resultado de los datos obtenidos del valor calculado del estadístico t de Student y el valor crítico de t de Student:

Figura 7

Curva Normal del análisis de la población para determinar la diferencia entre las medias de las variables de estudio.



En donde:

- α = Nivel de significancia
- β = Intervalo de confianza
- n = Muestra
- gl = Grados de libertad

Luego de obtener los resultados y al analizar los mismos, se determina una diferencia estadísticamente significativa entre la evaluación inicial y la evaluación final del desempeño laboral de los colaboradores posterior a ejecutar el programa de capacitación por competencias, ya que el estadístico t calculado = - 3.390 es mayor que el valor crítico de t (dos colas) = 2.034 (para estos casos no es relevante el signo, ya que se toma el valor absoluto de los datos).

También, se puede comprobar que sí hubo diferencia por el valor de $P(T \leq t)$ *dos colas* = 0.0018, el cual es menor al valor $\alpha = 0.05$ que se interpreta como la probabilidad de error esperado.

Por último, se realizó el cálculo del tamaño del efecto a través de la d de Cohen, utilizando los siguientes criterios para valorar estos tamaños del efecto, los cuales se muestran en la tabla 19:

Tabla 19

Criterios para establecer el tamaño del efecto d Cohen

	DIFERENCIA ENTRE DOS MEDIAS	TAMAÑO DEL EFECTO
d	0.20	Pequeño
	0.50	Mediano
	0.80	Grande

Nota: tomado del artículo “Magnitud del efecto, una guía rápida”, 2018.

Con base a los cálculos realizados, el valor obtenido d cohen = 0.581 indica un tamaño del efecto mediano, lo cual interpreta que los resultados sí tienen efecto significativo. Para este cálculo también se tomó el valor absoluto.

Finalmente, para efectos de la presente investigación, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, la cual establece que existe relación entre la capacitación por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa, técnica y operativa del Centro de Servicios Médicos Privado.

4.3 Discusión de resultados

La problemática en el Centro de Servicios Médicos Privado es generada por un deficiente desempeño de los colaboradores del área administrativa, técnica y operativa en la ejecución de las funciones y competencias generales y específicas que se han establecido en el descriptor de cada puesto de trabajo. Lo anterior se evidenció en la primera evaluación de desempeño realizada a todos los colaboradores en la cual, a

través del presente estudio, se determinó que el nivel de desarrollo de las competencias laborales no ha llegado al mínimo establecido en el proceso de desarrollo de colaboradores (ver Anexo 5), siendo este de 91% en adelante, confirmando que existe una brecha en el desarrollo de las competencias que están establecidas en el descriptor de puesto y las ejecutadas efectivamente.

El estudio realizado se sustentó en la medición del nivel de desarrollo de las competencias generales y específicas propuestas en el diccionario de competencias y establecidas en los descriptores de cada puesto de trabajo. Los resultados de esta medición generaron un nivel de desarrollo de competencia inicial de 80.2%, lo que corresponde en un 79.2% para las competencias generales y un 80.8% para las competencias específicas, lo cual se ha interpretado como no aceptable por parte del Centro debido a que el nivel de desarrollo mínimo establecido por la organización es de 91% según la política de desarrollo de personal.

Los resultados obtenidos en la primera evaluación de desempeño permitieron establecer que las competencias generales con mayor brecha de desarrollo fueron: servicio al cliente y mejora continua y calidad, las cuales están enfocadas a la atención de los pacientes o usuarios y la capacidad para ejecutar las actividades encaminadas a optimizar los recursos del Centro respectivamente. Asimismo, las competencias específicas con mayor brecha de desarrollo son: diseño de sistema de gestión, gestión de trámites administrativos, registro de operaciones contables y aplicación de procesos de bioseguridad y desechos hospitalarios, siendo esta última de vital importancia para el Centro de Servicios Médicos Privado por la orientación a la cual está dirigida la prestación del servicio.

Por lo anterior, se determinó aplicar a los colaboradores de las áreas operativa, técnica y administrativa un programa de capacitación basado en competencias por puesto de trabajo, mismo que vendría a mejorar en los trabajadores las deficiencias en la ejecución de las actividades que realizan y que ha generado una brecha; dicho programa de capacitación (ver Anexo 6) fue impartido a los colaboradores para que, transcurridos 3 meses, se realizará una segunda evaluación de desempeño que vendría a ser un parámetro de medición de resultados del nivel de desempeño laboral.

Con base en el proceso efectuado anteriormente y según los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño final, se determina que el nivel de desempeño promedio obtenido es de 85.4%, el cual está integrado por el nivel de desarrollo de las competencias generales en un 84.3% y las competencias específicas en un 86.5%.

Por lo anterior se determinó que hubo un cierre de brecha de un 5.4%, el cual indica que la orientación que se está dando al proceso de capacitación por competencias permite encaminar los esfuerzos a alcanzar el nivel de desarrollo deseado que es del 91% establecido para el Centro. En este sentido, se hace evidente que el impacto favorable se registra en la competencia de servicio al cliente, con un cierre de brecha del 1.5% respecto de la primera evaluación.

También se hace énfasis que el 50% de las competencias específicas mejoraron globalmente en un 6.2%, siendo tres de las principales: diseño de sistema de gestión, procesos de bioseguridad y desechos hospitalarios y planificación de actividades de mantenimiento, registrando un cierre de brecha de 12.5%, 8.9%, 6.3% respectivamente.

Durante la realización del presente informe y a través del trabajo de campo efectuado para establecer la relación entre la capacitación por competencias y el desempeño de los colaboradores del Centro de Servicios Médicos Privado, se determinó en este proceso que el resultado aplicando el análisis estadístico t de Student calculado fue de 3.39, el cual es mayor que el valor crítico de t (dos colas) de 2.034, tomando únicamente el valor absoluto de los resultados.

Los resultados establecidos a través de la investigación permiten generar la conclusión que sí existe relación entre las variables analizadas, por lo que en el presente caso de investigación y para el Centro de Servicios Médicos Privado, la capacitación por competencias proporcionada a los colaboradores tiene relación con la mejora en su desempeño, tanto en el área operativa, técnica y administrativa. Por lo anterior, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula.

Para cualquier centro de atención médico privado que tiene como principal función atender las necesidades de salud de sus pacientes, es indispensable que su recurso humano cumpla con las funciones y procesos de forma precisa y que a su vez, tenga la capacidad y habilidad de ejecutarlos evitando en todo momento errores que más adelante pongan en riesgo la salud y cuidado de los pacientes y la reputación de este tipo de negocio.

En este contexto, se puede fundamentar que la capacitación por competencias constituye un medio que permite mejorar las capacidades para ejecutar correctamente las actividades laborales para colaboradores de las áreas operativas, técnicas y administrativas. Sin embargo, se debe considerar que este proceso de capacitación debe ser actualizado e impartido en el momento que se efectúen cambios importantes en las directrices dentro del Centro y a nivel general indicados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, quien es el ente regulador de la prestación de este servicio, tanto a nivel público como privado.

CONCLUSIONES

1. Por medio de la investigación realizada y la aplicación de la metodología propuesta, se determinó estadísticamente que sí hay relación entre la capacitación por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores, dado que el estadístico t calculado = 3.39 es mayor que el valor crítico de t (dos colas) = 2.034 por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.
2. Para integrar un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias, se actualizaron los descriptores y perfiles de puestos con el fin de incluir las competencias generales y específicas por cada puesto de trabajo, mismas que fueron comunicadas a cada colaborador como herramientas de trabajo para conocer las responsabilidades, conocimientos y habilidades que se espera de cada uno de ellos.
3. Con base en los resultados de la primera evaluación de desempeño, se estableció un nivel de desarrollo de las competencias de 80.2% por lo que brecha inicial global fue de 10.8%, por lo que se confirma que existe un nivel de desarrollo de competencias menor del esperado, siendo esto desfavorable para el centro debido al riesgo que implica ejecutar de manera deficiente las actividades administrativas, operativas y técnica.
4. Se evidenció durante el desarrollo de la evaluación inicial que los colaboradores del centro manifestaron resistencia al cambio, esto debido al desconocimiento de trabajar bajo el marco de competencias laborales; sin embargo, fue evidente que la aceptación progresiva se fue dando conforme se conocieron los resultados finales y el cierre de brechas evidenciado al final de este estudio.
5. Según los resultados de la primera evaluación, la brecha del nivel de desarrollo de competencias para el área administrativa fue de 12.3%, área técnica 13.3% y área operativa 6.6%, siendo esto una desventaja para el centro debido a que no hay

garantías de que las actividades en el centro se realicen de manera correcta y estandarizada.

6. Durante el desarrollo de la primera evaluación de desempeño, el apoyo financiero por parte de la junta directiva fue medido, aduciendo que los colaboradores debían esforzarse en realizar correctamente sus labores. Dicha percepción fue disminuyendo conforme se evidenciaron las mejoras en el desarrollo de las competencias, por lo que se permitió continuar con los planes de capacitación y se autorizó un rubro contable específico para invertir en la continuidad de eventos de capacitación y entrenamiento.
7. La segunda evaluación de desempeño dió como resultado que el nivel de desarrollo de competencias fue de 85.4% a nivel global, por lo que se comprobó que hubo un cierre de brecha de 5.2% entre nivel de desarrollo de la competencias deseado y el observado en el puesto de trabajo. Dichos resultados son favorables para dar continuidad a las operaciones del centro de una forma estandarizada y encaminadas hacia el desarrollo de las competencias.
8. Con base en los resultados de la segunda evaluación, la brecha del nivel de desarrollo de competencias para el área administrativa fue de 6.3%, área técnica 7.6% y área operativa 2.3%. Estos resultados indican que el nivel de competencia se ha desarrollado después de realizar las capacitaciones por competencias, aunque aún se tiene brecha por cerrar para llegar al nivel mínimo de 91%.

RECOMENDACIONES

1. Diseñar e implementar el sistema de gestión por competencias laborales, incluyendo las mismas en los descriptores y perfiles de puesto, e integrándolos a los procesos de capacitación y evaluación de desempeño basados en competencias laborales.
2. Normalizar en el Centro de Servicios Médicos Privado el proceso de evaluación del desempeño basado en competencias laborales cada 6 meses para confirmar el cierre de brechas en el desarrollo de funciones de los colaboradores en su puesto de trabajo y así mantener y mejorar el nivel de desempeño durante la prestación de la atención médica a los pacientes que acuden a la empresa.
3. Fortalecer la gestión por competencias en el Centro de Servicios Médicos Privado por medio de implantar el proceso desde la captación de nuevos colaboradores de los cuales se espera presten su servicio apegados a las competencias generales y específicas establecidas en el descriptor de puestos.
4. Crear y ejecutar periódicamente el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación para mantener actualizado el plan de capacitación basado en conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para mantener brechas cortas, especialmente en la ejecución de las actividades tanto del área operativa como del área administrativa.
5. Establecer alianzas estratégicas con empresas de recursos humanos y proveedores para brindar capacitación y entrenamiento adecuado a los colaboradores del Centro, para seguir desarrollando las competencias y a la vez se mantenga el contenido actualizado.
6. Generar un proceso de revisión y actualización de los perfiles y descriptores de puesto y que sean empleados como base durante el diseño y desarrollo de las actividades de capacitación y entrenamiento basado en competencias,
7. Integrar herramientas y metodologías andragógicas que faciliten el aprendizaje de los colaboradores del Centro de Servicios Médicos Privado.

8. Establecer alianzas estratégicas con proveedores y empresas de capacitación del Centro de Servicios Médicos Privado con la finalidad de generar actividades de capacitación y entrenamiento orientadas a fortalecer las competencias específicas que se requieren para los puestos de trabajo.
9. Generar periódicamente actividades para presentar los resultados de las actividades realizadas y que se demandan del puesto de trabajo. Realizar esas actividades entre colaboradores y jefe inmediato para identificar, en un corto plazo, brechas entre el resultado obtenido y el esperado en la ejecución de las tareas asignadas a los colaboradores tanto del área operativa como administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M.A. (2009). *Diccionario por competencias La Trilogía*. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina
- Alles, M.A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M.A. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias: El Diccionario*. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Cámara Amaya, Judith. (2007), *Modelo de Evaluación por Competencias y su aprobación para el personal de enfermería de la unidad de terapia intensiva Hospital Obrero No. 1, Caja Nacional de Salud 2007*. (Tesis Postgrado). Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia.
- Constitución Política de la República de Guatemala (s.f.). Tribunal Supremo Electoral. Recuperado el 10 de junio de 2012.
- Chiavenato I. (2011). *Gestión del talento humano*. México: McGrawHill.
- Dessler G. & Varela R. (2011) *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*. México. Pearson educación
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan y Slocum, John. *Administración: Un enfoque basado en Competencias*. Editorial Thomson Learning. Colombia. 2002
- Hernandez, Fernández y Baptista. *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México. 2002
- Hernández y Rodríguez, Sergio. & Palafox de Anda, Gustavo. *Administración, teoría, procesos, áreas funcionales y estrategia para la competitividad*. Editorial Mc Graw Hill. México. 2012

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP). Gestión del Recurso Humano por Competencia Laboral. 1ª Edición.

López, A. L. (2016). Plan de desarrollo profesional y humanístico para el personal de enfermería para mejorar la calidad de atención en el Hospital IESS Santo Domingo. Santo Domingo, Ecuador.

López, J. M. (2014). *Diagnóstico de necesidades de capacitación del Hospital Nacional de Huehuetenango Doctor Jorge Vides Molina*. Guatemala.

Martínez, S. V. (2017). *Plan de organización y funciones de la consulta externa*. Planes de Renderos, El Salvador, San Salvador.

Martínez, C.V. (2012). *Proceso de capacitación para el personal administrativo de la Liga Nacional Contra el Cáncer*. Tesis de pregrado, Universidad de San Carlos. Guatemala, Guatemala.

Martínez, E. Eduardo & Martínez, A. Francisca. (2009). Capacitación por competencias, principios y métodos. Santiago de Chile.

Mondy, R. Wayne. (2010). Administración de recursos humanos. Editorial Pearson, México. 2010.

Ramos, A. G. (2018). *Capacitación laboral y desarrollo de competencias en el personal de enfermería del Hospital de Vitarte*. Lima, Perú.

Reinoso, M. A. (2015). Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería del Hospital Básico Pillaro. Ambato, Ecuador.

Rengifo, R. M. (2018). *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental*. Lima, Perú.

Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, M. Metodología de la investigación, 6ta edición, McGraw-Hill, 2014, México.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

E GRAFIA

Artículo Sistema de salud de Guatemala Víctor Becerril-Montekio, Lic en Ec, M en Soc,(1) Luis López-Dávila, MC, M en Soc.(2) 2011. Recuperado el 19 de mayo 2020 de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v53s2/15.pdf>

Artículo Niveles de atención de la Salud, Dr. Juan de Dios Martínez Velásquez, 2020. Recuperado el 17 de mayo 2020 de: <https://saludpublica1.files.wordpress.com/2020/07/2020-niveles-de-atencion-en-salud.pdf>

Dovala, J. M. (2004). Metodología de la enseñanza basada en competencias. Revista Iberoamericana de Educación. Pp.10. Recuperado el 21 de mayo 2020 de: <https://rieoei.org/RIE/article/view/2940>

Julio, V., Vacarezza, M., Álvarez, C., & Sosa, A. (2011). Niveles de atención, de prevención y atención primaria de la salud. *Scielo*. Recuperado el 20 de mayo 2020 de: http://www.scieloedu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-423X2011000100003

Irigoin, M & Vargas, F (2002). Manual de Conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Recuperado el 20 de junio 2021 de: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf

Organización Mundial de la Salud. (2014). Documentos Básicos (48ª Edición). Recuperado de: <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-sp.pdf?ua=1#page=7>

Oficina Panamericana de la Salud (2013). Competencias Esenciales en la Salud Pública: Un marco regional para las américas. Recuperado el 21 de junio 2021 de: <https://www.campusvirtualesp.org/sites/default/files/noticias/competencias-es.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

GLOSARIO

1.	Capacitación por competencias	Es el proceso mediante el cual se busca dotar a la persona de los elementos necesarios para garantizar su productividad y su desarrollo profesional.
2.	Conocimiento	Capacidad para reconocer y entender conceptos, procesos, sistemas e información en el trabajo
3.	Competencia laboral	Es la capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado
4.	Competencia General	Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a las posiciones laborales y ocupacionales, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad.
5.	Competencia Específica	Son los comportamientos laborales de índole técnico, vinculados a un área ocupacional determinada
6.	Criterio de desempeño	Se define como la competencia específica que los colaboradores deben tener para realizar las funciones de su puesto.
7.	Diseño de Capacitación	Identifica las necesidades, conocimiento y actitudes necesarias para desempeñar exitosamente un empleo dado.
8.	Entrenamiento	Actividades de educación que busca dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.
9.	Evaluación de desempeño	Proceso mediante el cual se identifican las fortalezas y debilidades del desempeño de los trabajadores, en un período determinado, así como las circunstancias que favorecen u obstaculicen la aplicación de las competencias.
10.	Evidencia	Define cómo se debe probar o mostrar la competencia
11.	Evidencia de desempeño	Se refieren al producto resultante del elemento de competencia que sea una prueba inobjetable de que la persona posee la competencia para realizar la actividad referida.

12. Evidencias de producto	Son las evidencias que detallan los resultados o productos obtenidos que puedan usarse para demostrar que la actividad fue realizada.
13. Evidencias de conocimiento	Son los requerimientos de conocimiento y de comprensión que la persona que se evalúa debe poseer
14. Elemento de competencia	Es el que describe aquello que una persona es capaz de hacer y puede ser demostrado.
15. Entrenamiento	Preparación para perfeccionar el desarrollo de una actividad.
16. Mapa Funcional	Consta de varios niveles de desagregación es decir las fases en las que se divide. Parte de lo general a lo específico
17. Modelo por competencias	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.
18. Norma técnica de competencias laborales (NTCL), Modelo NORTE	Es un estándar con el cual se determina el nivel de Competencia Laboral que una persona debe poseer
19. Nivel de competencia	Se refiere al nivel de complejidad y variedad de la función al grado de autonomía en el desempeño laboral y de responsabilidad en una actividad

Anexo 2

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE SERVICIOS MÉDICO PRIVADO.

Misión: El Centro de servicios médicos privados, tiene como misión el cuidado de la salud y el bienestar de sus pacientes con la prestación de servicios integrales personalizados, enfocados en diagnósticos efectivos y la aplicación de tratamientos adecuados y especializados.

Visión: Consolidarnos como el mejor centro de servicios médicos privado en Guatemala y Centro América.

Valores: El Centro de servicios médico privado, busca ser el mejor centro con los más altos estándares sanitarios, de calidad y efectividad. Con nuestros servicios se busca dejar plasmado en la memoria de nuestros pacientes la excelencia para que puedan referirnos.

- **Integridad**

Se busca dar objetividad al momento de evaluar y asesorar, así como también claridad en los diagnósticos y sugerencias, ya que estamos plenamente convencidos que regirnos con base a la verdad es el centro de toda evaluación.

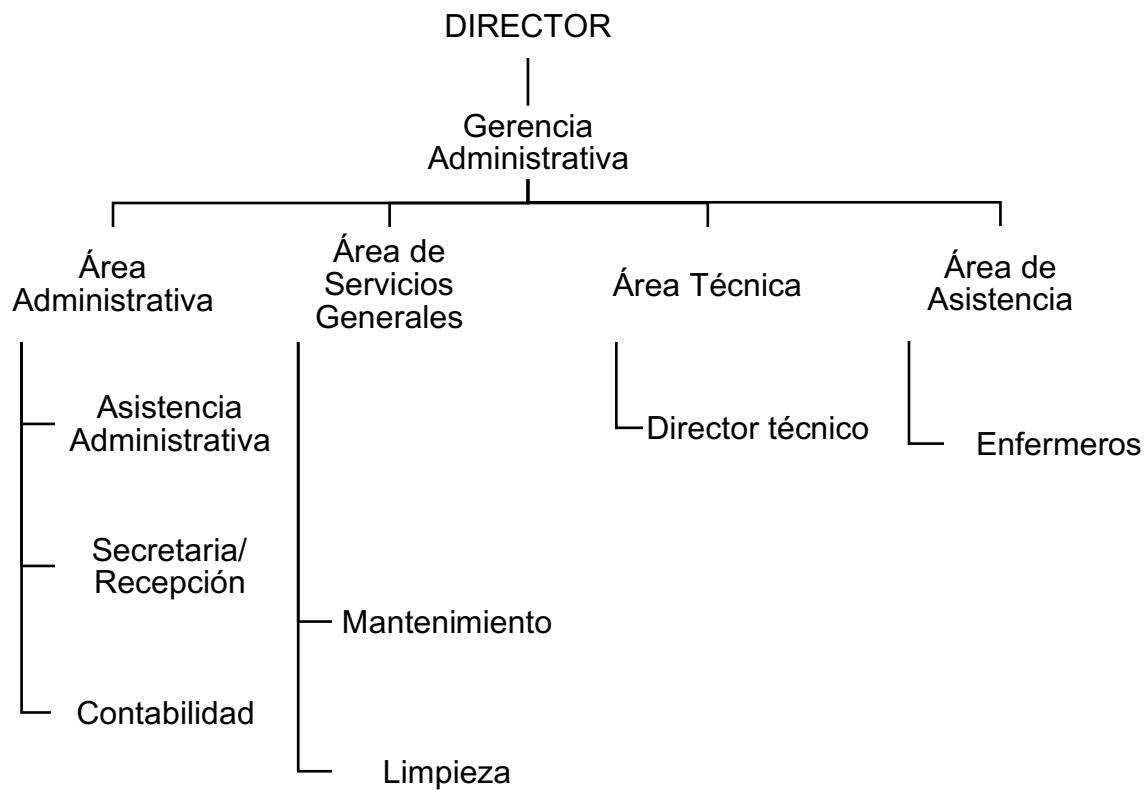
- **Compromiso**

La atención oportuna de nuestros pacientes es una tarea de todos los días; por ello, es importante comprometernos y crear lazos de confianza con nuestros clientes para brindar un servicio real y satisfactorio que solucione los problemas o lesiones por los que nos buscan.

- **Responsabilidad**

Se asume un compromiso real e integral con cada uno de nuestros servicios y clientes; para nosotros resolver y ayudar a todo aquel que nos visita es el centro de nuestra organización por ello, lo realizamos con entusiasmo, alegría, amabilidad y sobre todo con amor y honestidad

Organigrama funcional del Centro de Servicios Médicos Privado.



Puesto	Cantidad	Áreas
Gerente Administrativo	2	Administrativo
Director Técnico	2	Administrativo
Asistente administrativa	3	Administrativo
Contador General	4	Administrativo
Secretarías/ Recepción	6	Técnico
Enfermeros	7	Técnico
Mantenimiento	4	Operativo
Limpieza	6	Operativo

NIVELES DE COMPETENCIA:

Los niveles de competencia son parámetros para medir las competencias laborales y aplican para las clasificaciones generales y específicas. Permiten identificar el grado de complejidad de las tareas que los colaboradores deben realizar en su puesto de trabajo. En el cuadro siguiente veremos la clasificación que se utiliza en el Centro de Servicios Médicos Privado.

ÁREA OCUPACIONAL	NIVEL	DESCRIPCIÓN
OPERATIVO	NIVEL 1	Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples. Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual y eléctrico.
MEDIO O TÉCNICO	NIVEL 2	Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad a terceros. Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía, o no en la ejecución.
ADMINISTRATIVO/ PROFESIONAL	NIVEL 3	Competencia para el diseño, planificación y análisis y administración, en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo. Tiene responsabilidad por el trabajo de otros. Autonomía Laboral. Posee un alto nivel de capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias áreas o especialidades, relacionadas con las funciones laborales que desempeña, en uno o varios procesos de la línea de producción de una empresa.

COMPETENCIAS GENERALES PARA EL CENTRO DE SERVICIOS MÉDICOS PRIVADO.

- a. **Administración de actividades:** Desempeñar sus funciones como una persona que dirige, que asume responsabilidad, hace propuestas concretas, encuentra soluciones constructivas, reconoce debilidades y trabaja para superarlas. direcciona y controla las actividades que realiza, para así alcanzar los objetivos y metas
1. Conservar el equipo y herramientas a su cargo durante el período de vida útil del mismo, de acuerdo a especificaciones técnicas del producto.
 2. Llevar control de existencias de los recursos de acuerdo a los lineamientos de la organización. Organizar el trabajo con base a lo planificado
 3. Proveer recursos para ejecución de procesos de acuerdo a requerimientos. Analizar los problemas del área funcional a su cargo o empresa para buscar la mejor solución y lograr las metas. Cotizar materiales, equipo e insumos en base a requerimientos, de acuerdo a lineamientos de la organización. Tomar decisiones para resolver problemas del área funcional a su cargo o de su empresa para lograr las metas establecidas.

b. Calidad y Mejora Continua: Capacidad para optimizar los recursos disponibles (humanos, equipos, materiales, entre otros) y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización.

1. Mantener limpias y ordenadas las máquinas y los ambientes de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización. Mantener en orden todos los elementos necesarios para desarrollar su trabajo. Aplicar instructivos de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización.
2. Interpretar información de los procesos y de la calidad de los productos para identificar posibles desviaciones en los estándares establecidos. Se enfoca en proveer soluciones que mejoren la ejecución de las labores, agregue valor a los pacientes o usuarios y genere ahorros al CSMP.
3. Definir los requerimientos de calidad de los proveedores de productos y servicios de acuerdo a lineamientos del CSMP. Adoptar en cada una de sus labores los lineamientos de ejecución de los procesos de acuerdo a los objetivos de la organización.

c. Planificación de Actividades: Previendo sistemáticamente y planeando sus actividades con anticipación, lo cual lo lleva a organizar y coordinar cada paso relativo a las funciones que tiene que desempeñar, respetando tiempos, especificaciones y calidades de desempeño

1. Identificar los recursos para el desarrollo de sus actividades diarias conforme metas establecidas. Elaborar programas de trabajo, presupuestos, ordenes de trabajo, tanto a nivel general del CSMP en función de los requerimientos y capacidades de trabajo.
2. Elaborar programas, presupuestos, pronósticos, agendas de trabajo con base a la planeación táctica del centro. Programa materiales, herramientas, insumos que serán necesarios para realizar actividades complejas y rutinarias.
3. Diseñar políticas y estrategias directivas, funcionales y competitivas de acuerdo a necesidades organizacionales. Programar, adquirir, analizar, controlar e integrar los recursos humanos, financieros, materiales y otros, conforme políticas del centro.

- d. Servicio al cliente:** Implica un deseo de ayudar o servir a los pacientes o usuarios, comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas.
1. Verificar que estén disponibles los productos a utilizar para la realización de las funciones del puesto de trabajo y que sirven para brindar un buen servicio a los pacientes o usuarios.
 2. Atender personalmente a los pacientes o usuarios a través de los canales y los medios de comunicación establecidos por el centro. Proporcionar atención e información telefónica satisfaciendo los requerimientos del paciente o usuario. Atender, requerimientos de los pacientes o usuarios siguiendo los lineamientos de la organización.
 3. Establecer o aplicar las especificaciones de los productos o servicios para atender los requerimientos de los pacientes o usuarios. Establecer las bases para la atención efectiva a los pacientes o usuarios conforme a requerimientos de la organización. Establecer un marco estratégico para la negociación y atención de proveedores y partes interesadas según las políticas del CSMP.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- a. Administrar inventarios de recursos médico-administrativa- farmacéuticos:** Aplicar procedimientos y técnicas que permitan mantener los niveles de medicamentos e insumos necesarios para brindar buena atención a los pacientes o usuarios y evitar retrasos en las operaciones.
1. Verificar estado actual de los insumos o medicamentos identificando fechas de vencimiento y estado físico de los mismos.
 2. Genera el inventario de formularios existentes. Determina la cantidad de formularios a solicitar. Solicita con proveedores los formularios necesarios
 3. Genera el inventario de medicamentos o insumos existentes, determina la cantidad de medicamentos e insumos a solicitar y almacenar los mismos de acuerdo a los procesos establecidos e indicaciones del fabricante.

- b. Análisis y Registro de operaciones contables:** Generar la información relacionada al movimiento de efectivo dentro del CSMP, diseñar escenarios que a la vez sirven como insumos para analizar la situación actual o proyectar al futuro del CSMP y permitir la toma de decisiones con un bajo nivel de incertidumbre.
1. Consolidar en archivo físico los documentos contables utilizados para el registro de información. Llevar control de lo que se tiene en cada uno de ellos y notificar cuando algún documento sea obsoleto.
 2. Operar los pagos realizados por los pacientes en el sistema siguiendo el proceso establecido. Los pagos realizados son registrados en el sistema como lo indica la guía de usuario.
 3. Ordenar documentos de información contable administrativos del centro. Examinar costos de comercialización de productos de farmacia y de servicio. Elaborar estados financieros.
- c. Aplicar procesos de bioseguridad y desechos hospitalarios:** Se refiere a conocer los procesos para tratamiento de desechos hospitalarios, aplicarlos en el centro y evitar riesgos laborales por la exposición a estos.
1. Trasladar los desechos hospitalarios o biológicos al lugar establecido sin tener contacto directo con estos.
 2. Aplicar medidas de bioseguridad y desechos hospitalarios en la atención a los pacientes según normas establecidas.
 3. Conoce los procesos de bioseguridad que se aplican en el CSMP. Garantizar la existencia de bolsas, descartadores, recipientes de basura que cumplan la normativa establecida.
- d. Asistir a los médicos en la atención a los pacientes del CSMP:** Proveer los mecanismos, instrumentos, insumos y reportes necesarios para realizar los procedimientos o atención de consultas en clínica.
1. Realizar actividades básicas de atención al paciente en consultas tomando muestras y signos vitales. Completar la ficha del paciente y trasladarlo al médico tratante.
 2. Preparar los insumos requeridos por los médicos para realizar los procedimientos a los pacientes. Participar en los procesos de asepsia de instrumentos según proceso establecido. Registrar las citas de los pacientes en el sistema conforme cada doctor indique. Llamar al paciente para confirmar su asistencia a la cita agendada según lo indica el sistema
 3. Coordinar las agendas de consulta y cirugías de los médicos para garantizar salas y clínicas disponibles para cada uno. Organizar al personal de asistencia en cirugías menores o clínicas.

- e. Desarrollar acciones preventivas o correctivas:** Revisar el estado actual de los equipos, infraestructura y servicios básicos, y determinar acciones para garantizar el buen funcionamiento de cada uno.
1. Conocer los sistemas básicos que deben funcionar en todo momento para permitir la atención de los pacientes. Conocer los repuestos y herramientas necesarias para atender necesidades de mantenimiento básicas.
 2. Revisar la hoja de procedimiento para el mantenimiento seguro con base en el proceso de SSO. Ejecutar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo para el funcionamiento de las áreas del centro con base a las instrucciones dadas por el centro. Verificar el óptimo funcionamiento de los servicios del centro según las especificaciones de cada elemento.
 3. Establecer lineamientos y procesos de mantenimiento seguro, basados en metodologías de SSO aplicadas a las diferentes tareas por realizar. Capacitar y entrenar a los colaboradores del CSMP sobre la aplicación de estos procedimientos.
- f. Diseñar sistemas de gestión:** Comprende los elementos del CSMP que están relacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para alcanzar los objetivos planteados.
1. Conoce los conceptos generales de un sistema de gestión incluyendo su apego a la estandarización y mejora continua.
 2. Ejecuta las actividades de su puesto de trabajo orientado a la estandarización, apego a los procesos y mejora continua. Provee insumos con información veraz sobre acciones que pueden ser factores de mejora por medio de capacitación y entrenamiento.
 3. Formular el proceso de auditorías interna y externa y formatos, participar en las auditorías, presentar resultados y dar seguimiento a los hallazgos de la misma. Diseñar procesos de reclutamiento, criterios de selección e integración de personas. Realizar procesos de capacitación y entrenamiento de colaboradores. Definir procesos de desvinculación.
- g. Elaborar y analizar reportes para el CSMP:** Es el resultado esperado de una serie de acciones para materializar los datos en documentos físicos o digitales y genera comparación entre estos para construir evidencias y tomar decisiones en beneficio del usuario o paciente y del CSMP.

1. Generar la información a través de completar listas de verificación u hojas de reportes solicitados en un periodo de tiempo establecido. No se requiere análisis para este nivel.
 2. Elaboración de reportes según las especificaciones del jefe inmediato. Los reportes son enviados en el tiempo establecido y de acuerdo con el procedimiento establecido
 3. Registrar y gestionar las entradas y salidas de medicamentos e insumos de acuerdo con el proceso. Analizar la viabilidad en tiempo y costo de nuevos pedidos según criterios definidos. Los reportes son realizados y enviados a tiempo según los requisitos indicados por el jefe inmediato.
- h. Gestión de compras de insumos, recursos o medicamentos:** Definir, priorizar, cotizar, analizar y adquirir bienes que permitan mantener en funcionamiento las operaciones del CSMP.
1. Genera el listado de los insumos, recursos, medicamentos que son necesarios para mantener en funcionamiento las operaciones del centro.
 2. Cotiza con tres proveedores diferentes cada uno de los insumos. Compara las cotizaciones con los criterios de compra establecidos por la empresa. Solicita las compras sin sobrepasar el presupuesto establecido.
 3. Cotizar los medicamentos o insumos según los requerimientos establecidos. Comprar los medicamentos e insumos de acuerdo con los criterios definidos por el CSMP. Verificar la correcta entrega de los medicamentos o insumos según los procesos establecidos. Revisar y autorizar las compras con base al buen funcionamiento del CSMP.
- i. Gestión de trámites administrativos con aseguradoras:** Consiste en una serie de acciones encaminadas a gestionar los procesos interrelacionados entre el CSMP y las empresas de seguros, con el fin de asegurar la correcta ejecución de los procedimientos médicos y trámites que el paciente debe realizar.
1. Realizar las autorizaciones de consultas en el sistema, completar los formularios y solicitar la firma al paciente.
 2. Dar seguimiento al listado de requisitos necesarios y consolidar los expedientes. Realizar la entrega de los documentos requeridos en el lugar, día y hora indicada.
 3. Conoce el procedimiento para solicitar autorizaciones en cada empresa aseguradora. Obtiene la autorización del procedimiento. Confirma que todos los datos estén correctamente establecidos.

- j. Limpieza y desinfección de áreas en el centro:** Remover y eliminar la suciedad y gérmenes de superficies u objetos, utilizando artículos de limpieza y desinfección adecuados para cada área.
1. Limpiar las áreas generales y áreas restringidas siguiendo los protocolos establecidos.
 2. Limpiar las diferentes espacios de su área de trabajo. Generar limpieza de salas luego de un procedimiento o atención a pacientes. Aplica las buenas prácticas de higiene.
 3. Establecer lineamientos y procesos de orden y limpieza basados en metodologías comprobadas. Capacitar y entrenar a los colaboradores del CSMP sobre la aplicación de estos procedimientos.
- k. Planificar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo:** Conservar los equipos, instalaciones e infraestructura en óptimas condiciones evitando su degradación.
1. Completar las listas de tareas dadas en un nivel básico y garantizar que esta sea terminada.
 2. Determinar el proceso a seguir para iniciar el mantenimiento siguiendo los estándares de seguridad. El mantenimiento es realizado siguiendo los procesos operativos establecidos para cada elemento.
 3. Establecer lineamientos y procesos de mantenimiento eficaces, basados en metodologías de mejora continua aplicadas a las diferentes tareas por realizar. Capacitar y entrenar a los colaboradores del CSMP sobre la aplicación de estos procedimientos.
- l. Planificar el cuidado de los pacientes:** Se refiere a las acciones encaminadas para reforzar la atención a los pacientes.
1. Asistir a las áreas técnicas y administrativas para la obtención de insumos o medicamentos en el momento que se ha planificado.
 2. Preparar los insumos o medicamentos para la atención según los procedimientos a realizarse. Preparar los expedientes o fichas del paciente según indicaciones de los médicos. Aplicar medidas de bioseguridad en la atención a los pacientes según los lineamientos establecidos
 3. Responder las llamadas telefónicas siguiendo el proceso definido. Registrar las llamadas y datos de las visitas recibidas en el sistema según los procesos de ingreso y egreso de personas.

m. Realizar trámites administrativos y sanitarios del CSMP: Se refiere a las actividades que tienen un orden lógico y estructurado para completar, actualizar, renovar, documentos que son requerimientos legales, fiscales, sanitarios o ambientales que el CSMP está obligado a cumplir.

1. Dar seguimiento al listado de requisitos necesarios y consolidar los expedientes. Realizar la entrega de los documentos requeridos en el lugar, día y hora indicada.
2. Llevar registro de los documentos o licencias tendientes a renovar. Realizar consulta en los diferentes ministerios para actualizar el proceso y verificar requisitos cuando se requiera.
3. Registrar las fechas de vencimiento de cada una de las licencias. Consolidar la información necesaria para armar el expediente y realizar el trámite de actualización de licencias. Realiza el trámite de actualización según las disposiciones del MSPAS. Recibir la nota de entrega del usuario o receta del paciente, verificar la información y entregar el medicamento o insumo.

n. Supervisar y controlar actividades operativas y administrativas: Dirigir y vigilar la realización de las actividades definidas para cada puesto de trabajo.

1. Establecer la disponibilidad de recursos necesarios para realizar las actividades definidas para cada puesto de trabajo. Generar un listado de aquellos elementos que se tienen y de cuáles son deficientes o no se cuenta con estos.
2. Define procedimientos e indicadores para medir el nivel de ejecución de los colaboradores en su puesto de trabajo.
3. Definir políticas y funciones de los puestos de trabajo. Controlar la ejecución de políticas y procedimientos de acuerdo a los lineamientos establecidos. Establecer medidas de desempeño de acuerdo con las funciones de cada puesto. Verificar solicitudes de pago y su apego a los rubros del presupuesto. Registrar los movimientos derivados de las solicitudes.

Anexo 3

DESCRPTORES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Nombre del puesto:	SECRETARIA/ RECEPCIONISTA		
Unidad al que pertenece el puesto:	Administrativa	Puestos que supervisa directamente:	Ninguno
Puesto al que reporta directamente:	Gerente Administrativo	Ubicación física:	Área de recepción

Objetivo general del puesto:	Ser el primer canal de comunicación con los pacientes tanto presencial como telefónicamente, dando la bienvenida y orientandolos para la actividad que realizarán.
-------------------------------------	--

Funciones generales	
<ul style="list-style-type: none"> ● Actualizar el registro informatizado de pacientes con los datos personales correctos. ● Cobro y facturación a pacientes. ● Cuadre y liquidación de caja al inicio y cierre de su turno. ● Responder, registrar y devolver las llamadas de teléfono, proporcionando la información básica solicitada por el usuario. Recibir y responder diariamente a correos electrónicos, notificaciones, avisos o certificados. ● Recepción de facturas y medicamentos de proveedores, verificando el productos entregado y confirmando los datos de la factura. ● Mantener la recepción y las salas de espera ordenadas. Organizar el material de lectura general, folletos, revistas y estación de café en la sala de espera. ● Compra de suministros de oficina, limpieza, equipo de oficina y productos de mantenimiento con base a lo requerido por el Asistente Administrativo ● Administración de la agenda de los doctores llevando registro de las citas confirmadas, citas re-agendadas, citas canceladas. ● Otras funciones que sean delegadas por su jefe inmediato 	

COMPETENCIAS

No.	Competencia General	Nivel	Descripción
a.	Planificación de Actividades	2	Elaborar programas, agendas de trabajo con base a la planeación táctica del centro. Programa materiales, herramientas, insumos que serán necesarios para realizar actividades complejas y rutinarias
b.	Calidad y Mejora Continua	2	Interpretar información de los procesos y de la calidad de los productos para identificar posibles desviaciones en los estándares establecidos. Se enfoca en proveer soluciones que mejoren la ejecución de las labores, agregue valor a los pacientes o usuarios y genere ahorros al CSMP.
c.	Administración de actividades	2	Llevar control de existencias de los recursos de acuerdo a los lineamientos de la organización Organizar el trabajo con base a lo planificado
d.	Servicio al cliente:	2	Atender personalmente a los pacientes o usuarios a través de los canales y los medios de comunicación establecidos por el centro. Proporcionar atención e información telefónica satisfaciendo los requerimientos del paciente o usuario. Atender, requerimientos de los pacientes o usuarios siguiendo los lineamientos de la organización.

No.	Competencia Específica	Nivel	Descripción
a.	Planificar el cuidado de los pacientes	2	Preparar los insumos o medicamentos para la atención según los procedimientos a realizarse. Preparar los expedientes o fichas del paciente según indicaciones de los médicos. Aplicar medidas de bioseguridad en la atención a los pacientes según los lineamientos establecidos
b.	Registro de operaciones contables	2	Operar los pagos realizados por los pacientes en el sistema siguiendo el proceso establecido. Los pagos realizados son registrados en el sistema como lo indica la guía de usuario.
c.	Asistir a los médicos en la atención a los pacientes	2	Registrar las citas de los pacientes en el sistema conforme cada doctor indique. Llamar al paciente para confirmar su asistencia a la cita agendada según lo indica el sistema

Relaciones de trabajo internas	
Puesto:	Asunto:
Asistente Administrativa	Actualización de agenda de pacientes Entrega de productos recibidos de proveedores
Contador General	Entrega de facturas por servicios y de compras

Relaciones de trabajo externas	
Personas o empresa:	Asunto:
Pacientes recurrentes/ nuevos	Agendar citas, actualizar ficha, brindar ubicaciones, atención telefónica y presencial.
Proveedores	Recepción de productos y facturas Entrega de cheques de pago Recepción de cheques de pago por tratamientos realizados.

PERFIL DEL PUESTO

Requerimientos:			
Educación mínima requerida:	Nivel medio, Secretaria Ejecutiva		
Conocimientos adicionales:	Elementos que conforman un sistema de salud en un centro médico.		
Habilidades adicionales:	Coordinación en general, mejora continua.		
Idioma inglés:	Hablado: 90%	Escrito: 90%	Leído: 90%
Edad:	20 – 25 años	Género:	Femenino
Estado civil:	indiferente	Requerimiento de vehículo propio:	No

Conocimientos opcionales:	
Manejo de paquetes o programas de computación:	Microsoft Office, Portal SAT.
Conocimientos adicionales:	Todas las plataformas de las aseguradoras y programas informáticos habituales.
Experiencia laboral:	
Experiencia en el puesto:	1 año de experiencia como Secretaria o recepcionista. Atención a clientes, manejo de objeciones, manejo de efectivo.
Experiencia adicional a la del puesto:	Conocimiento de medicamentos y sus principios activos, nomenclatura médica.

Condiciones generales del puesto:	
Horario de trabajo:	Turno rotativo de 8 horas.
Viajes a exterior del país:	No
Viajes al interior del país:	No

Nombre del puesto:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA		
Unidad al que pertenece el puesto:	Administrativa	Puestos que supervisa directamente:	Ninguno
Puesto al que reporta directamente:	Gerente Administrativo	Ubicación física:	Oficina de administración

Objetivo general del puesto:	Asegurar el buen funcionamiento del centro a través de realizar las labores administrativas de organización y ejecución de las actividades correctamente.
-------------------------------------	---

Funciones generales	
<ul style="list-style-type: none"> ● Administración de proveedores de productos y medicamentos, organizando y controlando las entregas de productos y las cuentas por pagar de cada uno. ● Control y seguimiento a solicitudes y autorizaciones de tratamientos con las aseguradoras. ● Realizar trámites administrativos de actualización de licencias, expedientes de los doctores, entre otros. ● Renovación de contratos con aseguradoras y facturación mensual por los servicios prestados. ● Realizar tareas administrativas solicitadas por su jefe inmediato. ● Verificar stock de papelería para uso médico como fichas de datos personales, talonarios de recetas, formulario de solicitud de laboratorio, entre otros. ● Coordinar compra de suministros de oficina, limpieza, equipo de oficina y productos de mantenimiento. ● Todas aquellas funciones que su jefe inmediato le encomiende. 	

COMPETENCIAS

No.	Competencia Generales	Nivel	Descripción
a.	Planificación de Actividades	3	Diseñar políticas de acuerdo a necesidades organizacionales. Programar, adquirir, analizar, controlar e integrar los recursos humanos, financieros, materiales y otros, conforme políticas del centro.
b.	Calidad y Mejora Continua	2	Interpretar información de los procesos y de la calidad de los productos para identificar posibles desviaciones en los estándares establecidos. Se enfoca en proveer soluciones que mejoren la ejecución de las labores, agregue valor a los pacientes o usuarios y genere ahorros al CSMP.
c.	Administración de actividades	3	Proveer recursos para ejecución de procesos de acuerdo a requerimientos. Analizar los problemas del área funcional a su cargo para buscar la mejor solución y lograr las metas. Cotizar materiales, equipo e insumos en base a requerimientos, de acuerdo a lineamientos de la organización.
d.	Servicio al cliente:	3	Establecer las bases para la atención efectiva a los pacientes o usuarios conforme a requerimientos de la organización.

No.	Competencia Específica	Nivel	Descripción
a.	Elaborar y analizar reportes para el CSMP	3	Los reportes son realizados y enviados a tiempo según los requisitos indicados por el Gerente
b.	Gestión de compras de insumos, recursos o medicamentos	2	Cotiza con tres proveedores diferentes cada uno de los insumos. Compara las cotizaciones con los criterios de compra establecidos por la empresa. Solicita las compras sin sobrepasar el presupuesto establecido.
c.	Realizar trámites administrativos y sanitarios del CSMP	3	Registrar las fechas de vencimiento de cada una de las licencias. Consolidar la información necesaria para armar el expediente y realizar el trámite de actualización de licencias. Realiza el trámite de actualización según las disposiciones del MSPAS

d.	Administrar inventarios de recursos médico-administrativa-farmacéuticos	2	Genera el inventario de formularios existentes. Determina la cantidad de formularios a solicitar. Solicita con proveedores los formularios necesarios
e.	Gestión trámites administrativos con aseguradoras	3	Conoce el procedimiento para solicitar autorizaciones en cada empresa aseguradora. Obtiene la autorización del procedimiento. Confirma que todos los datos estén correctamente establecidos.

Relaciones de trabajo internas	
Puesto:	Asunto:
Gerente Administrativo	Seguimiento a proyectos, entrega de reportes de inventario, pacientes, pagos de proveedores, entre otros.
Dirección Técnica	Status de medicamentos y artículos en farmacia.
Relaciones de trabajo externas	
Personas o empresa:	Asunto:
Aseguradoras	Actualizaciones, solicitud de autorizaciones, facturación y cobro.
Farmacéuticas o Distribuidoras	Cotizaciones, actualización de precios, confirmación de compras y manejo del proceso de devoluciones.
Proveedores varios	Solicitud de cotizaciones, comparación de precios

PERFIL DEL PUESTO

Requerimientos:			
Educación mínima requerida:	Graduado o cierre de pensum en Administración de empresas, Ingeniería Industrial o afín.		
Conocimientos adicionales:	Sistemas esbeltos, Sistemas de salud, BPM.		
Habilidades adicionales:	Coordinación en general, manejo de nomenclatura médica.		
Idioma inglés:	Hablado: 90%	Escrito: 90%	Leído: 90%
Edad:	23 – 28 años	Género:	Indiferente
Estado civil:	Indiferente	Requerimiento de vehículo propio:	No

Conocimientos opcionales:	
Manejo de paquetes o programas de computación:	Microsoft Office, Portal SAT.
Conocimientos adicionales:	Todas las plataformas de las aseguradoras

Experiencia laboral:	
Experiencia en el puesto:	Tres años o más en cargos de asistencia, consultorías, asesoría en las áreas de Administración,
Experiencia adicional a la del puesto:	Conocimiento de farmacéuticas, distribuidores y principio activo de los medicamentos e insumos con mayor rotación en el centro.

Condiciones generales del puesto:	
Horario de trabajo:	Lune a viernes de 8:00am a 18:00 hrs.
Viajes a exterior del país:	No
Viajes al interior del país:	No

Nombre del puesto:	Contador		
Unidad al que pertenece el puesto:	Administrativa	Puestos que supervisa directamente:	Ninguno
Puesto al que reporta directamente:	Gerente Administrativo	Ubicación física:	Oficina de administración

Objetivo general del puesto:	Analizar y registrar en el sistema todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en el centro, así como preparar reportes y estados financieros apegados a las leyes fiscales del país.
-------------------------------------	---

Funciones generales	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Registrar y verificar en el sistema los movimientos y transacciones contables realizadas en el centro (pagos a proveedores, cargos bancarios, transferencias, facturas, inventario, entre otras). ● Preparar y presentar estados financieros de las operaciones del centro. ● Generar el pago a proveedores bajo la aprobación del Gerente Administrativo. ● Preparar y efectuar pagos de impuestos al estado de acuerdo a las regulaciones establecidas en la ley. ● Asistir en la coordinación de servicios administrativos (compra de útiles y equipo de oficina, trabajos de mejoras, limpieza, mantenimiento, etc.). ● Coordinar auditorías y actuar como enlace ante los auditores externos. ● Archivar documentos bajo su responsabilidad. ● Todas aquellas funciones que su jefe inmediato le encomiende.

COMPETENCIAS

No.	Competencia General	Nivel	Descripción
a.	Planificación de Actividades	3	Diseñar políticas de acuerdo a necesidades organizacionales. Programar, adquirir, analizar, controlar e integrar los recursos humanos, financieros, materiales y otros, conforme políticas del centro.
b.	Calidad y Mejora Continua	3	Interpretar información de los procesos y de la calidad de los productos para identificar posibles desviaciones en los estándares establecidos. Se enfoca en proveer soluciones que mejoren la ejecución de las labores, agregue valor a los pacientes o usuarios y genere ahorros al CSMP.
c.	Administración de actividades	3	Proveer recursos para ejecución de procesos de acuerdo a requerimientos. Analizar los problemas del área funcional a su cargo para buscar la mejor solución y lograr las metas. Cotizar materiales, equipo e insumos en base a requerimientos, de acuerdo a lineamientos de la organización.
d.	Servicio al cliente:	3	Aplicar las especificaciones de los productos o servicios para atender los requerimientos de los pacientes o usuarios.

No.	Competencia Específica	Nivel	Descripción
a.	Supervisar y controlar actividades operativas y administrativas	3	Verificar solicitudes de pago y su apego a los rubros del presupuesto. Registrar los movimientos derivados de las solicitudes.
b.	Análisis y Registro de operaciones contables	3	Ordenar documentos de información contable administrativos del centro. Examinar costos de comercialización de productos de farmacia y de servicio. Elaborar estados financieros.

c.	Diseñar sistemas de gestión	de	3	Formular proceso de auditorías interna y externa y formatos, participar en las auditorías, presentar resultados y dar seguimiento a los hallazgos de la misma
----	-----------------------------	----	---	---

Relaciones de trabajo internas	
Puesto:	Asunto:
Gerente Administrativo	Información para confección y pago de planilla y pagos relacionados. Envío de estados financieros para su análisis.
Asistente Administrativo	Información sobre facturación, cobros, gastos, entre otros.
Todas las áreas funcionales del centro	Necesidades relacionadas con compras, pagos, estados financieros, etc.

Relaciones de trabajo externas	
Personas o empresa:	Asunto:
Proveedores	Actualización de datos, manejo de expedientes, confirmación de transacciones bancarias.

PERFIL DEL PUESTO

Requerimientos:			
Educación mínima requerida:	Tres años o cierre de pensum de Contador público y Auditor.		
Conocimientos adicionales:	Leyes fiscales del país y procedimientos para gestiones en la SAT.		
Habilidades adicionales:	Dominio de uso de equipo de cómputo, máquina de escribir eléctrica.		
Idioma inglés:	Hablado: 500%	Escrito: 50%	Leído: 50%
Edad:	22 – 30 años	Género:	Indiferente
Estado civil:	Indiferente	Requerimiento de vehículo propio:	No

Conocimientos opcionales:	
Manejo de paquetes o programas de computación:	Dominio de Microsoft Office, Portal SAT, programas contables,
Conocimientos adicionales:	Todas las plataformas bancarias y fiscales relacionadas con las leyes del país.

Experiencia laboral:	
Experiencia en el puesto:	Uno a tres años en el puesto de trabajo.
Experiencia adicional a la del puesto:	Conocimientos financieros, leyes fiscales actualizadas, recursos humanos,

Condiciones generales del puesto:	
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00am a 18:00 hrs.
Viajes a exterior del país:	No
Viajes al interior del país:	No

Nombre del puesto:	Gerente Administrativo		
Unidad al que pertenece el puesto:	Administrativa	Puestos que supervisa directamente:	Área Administrativa, Área de servicios Generales y Área asistencial y técnica
Puesto al que reporta directamente:	Gerente Administrativo	Ubicación física:	Oficina de administración

Objetivo general del puesto:	Gestionar y supervisar los procesos administrativos, financieros y comerciales, de acuerdo a las políticas del centro
-------------------------------------	---

Funciones generales
<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisar las operaciones administrativas diarias ● Controlar gastos y sugerir alternativas rentables ● Crear presupuestos trimestrales y anuales ● Desarrollar e implementar políticas eficaces para todos los procedimientos operativos ● Supervisar el rendimiento del personal administrativo y operativo ● Capacitar a nuevos empleados ● Garantizar que los pedidos y el abastecimiento de material médico y de oficina se realizan puntualmente ● Revisar y autorizar las compras (compra de útiles y equipo de oficina, trabajos de mejoras, limpieza, mantenimiento, etc.).

COMPETENCIAS

No.	Competencia Generales	Nivel	Descripción
a.	Planificación de Actividades	3	Diseñar políticas de acuerdo a necesidades organizacionales. Programar, adquirir, analizar, controlar e integrar los recursos humanos, financieros, materiales y otros, conforme políticas del centro.
b.	Calidad y Mejora Continua	3	Definir los requerimientos de calidad de los proveedores de productos y servicios de acuerdo a lineamientos del CSMP. Adoptar en cada una de sus labores los lineamientos de ejecución de los procesos de acuerdo a los objetivos de la organización.
c.	Administración de actividades	3	Proveer recursos para ejecución de procesos de acuerdo a requerimientos. Analizar los problemas del área funcional a su cargo para buscar la mejor solución y lograr las metas. Cotizar materiales, equipo e insumos en base a requerimientos, de acuerdo a lineamientos de la organización. Tomar decisiones para resolver problemas del área funcional a su cargo o de su empresa para lograr las metas establecidas.
d.	Servicio al cliente:	3	Establecer las especificaciones de los productos o servicios para atender los requerimientos de los pacientes o usuarios. Establecer las bases para la atención efectiva a los pacientes o usuarios conforme a requerimientos de la organización. Establecer un marco estratégico para la negociación y atención de proveedores y partes interesadas según las políticas del CSMP.

No.	Competencias Específicas	Nivel	Descripción
a.	Supervisar y controlar actividades operativas y administrativas	3	Definir políticas y funciones de los puestos de trabajo. Controlar la ejecución de políticas y procedimientos de acuerdo a los lineamientos establecidos. Establecer medidas de desempeño de acuerdo con las funciones de cada puesto. Verificar solicitudes de pago y su apego a los rubros del presupuesto. Registrar los movimientos derivados de las solicitudes.
b.	Gestión de compras de insumos, recursos o medicamentos	3	Revisar y autorizar las compras con base al buen funcionamiento del CSMP.
c.	Diseñar sistemas de gestión	3	Diseñar procesos de reclutamiento, criterios de selección e integración de personas. Realizar procesos de capacitación y entrenamiento de colaboradores. Definir procesos de desvinculación

Relaciones de trabajo internas	
Puesto:	Asunto:
Todas las áreas funcionales del centro	Organización de procesos en todo el centro.

Relaciones de trabajo externas	
Personas o empresa:	Asunto:
Proveedores	Negociación de precios y días crédito
Aseguradoras	Actualización de procedimientos, procesos de pago, entre otros.

PERFIL DEL PUESTO

Requerimientos:			
Educación mínima requerida:	Cierre de pensum o graduado de Administración de empresas, Ingeniería industrial o afín.		
Conocimientos adicionales:	Leyes fiscales del país y procedimientos para gestiones en la SAT. Normativa del sistema de salud.		
Habilidades adicionales:	Dirección de equipos de trabajo.		
Idioma inglés:	Hablado: 90%	Escrito: 90%	Leído: 90%
Edad:	28 – 40 años	Género:	Indiferente
Estado civil:	Indiferente	Requerimiento de vehículo propio:	Sí

Conocimientos opcionales:	
Manejo de paquetes o programas de computación:	Dominio de Microsoft Office, Portal SAT, software de RRHH
Conocimientos adicionales:	

Experiencia laboral:	
Experiencia en el puesto:	Uno a dos años en el puesto de trabajo.
Experiencia adicional a la del puesto:	Conocimientos financieros, leyes fiscales actualizadas, recursos humanos,

Condiciones generales del puesto:	
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00am a 18:00 hrs.
Viajes a exterior del país:	Sí
Viajes al interior del país:	Sí

Nombre del puesto:	Mantenimiento		
Unidad al que pertenece el puesto:	Servicios Generales	Puestos que supervisa directamente:	Ninguno
Puesto al que reporta directamente:	Gerente Administrativo	Ubicación física:	Área de mantenimiento

Objetivo general del puesto:	Garantizar el correcto funcionamiento del centro, instalaciones y equipos, por medio de la puesta en marcha del plan de mantenimiento.
-------------------------------------	--

Funciones generales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución del plan de mantenimiento preventivo establecido para cada instalación. ▪ Ejecución de órdenes de trabajo, mantenimiento correctivo, estableciendo un orden de prioridades conforme a la planificación establecida por el Gerente administrativo. ▪ Aplicar conocimiento de Salud y seguridad ocupacional (SSO) en la realización de cada tarea según se requiera. ▪ Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.

COMPETENCIAS

No.	Competencia Generales	Nivel	Descripción
a.	Planificación de Actividades	1	Identificar los recursos para el desarrollo de sus actividades diarias conforme metas establecidas. Elaborar programas de trabajo, ordenes de trabajo.
b.	Calidad y Mejora Continua	1	Mantener limpias y ordenadas las máquinas y los ambientes de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización. Mantener en orden todos los elementos necesarios para desarrollar su trabajo. Aplicar instructivos de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización.
c.	Administración de actividades	1	Conservar el equipo y herramientas a su cargo durante el período de vida útil del mismo, de acuerdo a especificaciones técnicas del producto
d.	Servicio al cliente:	1	Verificar que estén disponibles los productos a utilizar para la realización de las funciones del puesto de trabajo y que sirven para brindar un buen servicio a los pacientes o usuarios.

No.	Competencias Específicas	Nivel	Descripción
a.	Planificar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo	2	Determinar el proceso a seguir para iniciar el mantenimiento siguiendo los estándares de seguridad. El mantenimiento es realizado siguiendo los procesos operativos establecidos para cada elemento
b.	Desarrollar acciones preventivas o correctivas	2	Revisar la hoja de procedimiento para el mantenimiento seguro con base en el proceso de SSO. Ejecutar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo para el funcionamiento de las áreas del centro con base a las instrucciones dadas por el centro. Verificar el óptimo funcionamiento de los servicios del centro según las especificaciones de cada elemento.

Relaciones de trabajo internas	
Puesto:	Asunto:
Todas las áreas funcionales del centro	Prestar servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones físicas y equipos del centro.

Relaciones de trabajo externas	
Personas o empresa:	Asunto:
Proveedores	Compra de herramientas y repuestos.

PERFIL DEL PUESTO

Requerimientos:			
Educación mínima requerida:	Nivel medio, Bachiller industrial, Perito en electrónica o 1 año de Ingeniería Mecánica Industrial.		
Conocimientos adicionales:	Manejo de máquinas herramientas, conexiones eléctricas, medidas de seguridad y equipo de protección personal.		
Habilidades adicionales:	Dirección de equipos de trabajo.		
Idioma inglés:	Hablado: 30%	Escrito: 30%	Leído: 30%
Edad:	20 – 40 años	Género:	Masculino
Estado civil:	Indiferente	Requerimiento de vehículo propio:	Sí, Moto como mínimo.

Conocimientos opcionales:	
Manejo de paquetes o programas de computación:	Manejo de Word y Excel
Conocimientos adicionales:	Ninguno

Experiencia laboral:	
Experiencia en el puesto:	Dos años en puestos similares de trabajo.
Experiencia adicional a la del puesto:	Plomería, Electricidad, soldadura, pintura.

Condiciones generales del puesto:	
Horario de trabajo:	Rotativo. Lunes a viernes de 7:00am a 17:00 hrs. Fin de semana según programación.
Viajes a exterior del país:	No
Viajes al interior del país:	No

Nombre del puesto:	Limpieza		
Unidad al que pertenece el puesto:	Servicios Generales	Puestos que supervisa directamente:	Ninguno
Puesto al que reporta directamente:	Gerente Administrativo	Ubicación física:	Área de Limpieza

Objetivo general del puesto:	Realizar actividades de limpieza general, distribución de correspondencia y apoyar en actividades en conjunto con el área de mantenimiento.
-------------------------------------	---

Funciones generales
<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener limpio y ordenado el mobiliario y las áreas asignadas, recolectando y eliminando la basura y desechos comunes y hospitalarios en el área designada para cada uno. ● Separar y entregar los desechos hospitalarios a la empresa autorizada para hacer dicha recolección en los días y horas establecidos. ● Apagar y desconectar los aparatos eléctricos del centro, después de la jornada de trabajo. ● Limpiar adecuadamente los servicios sanitarios. ● Cuidar los utensilios de limpieza a él asignados. ● Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.

COMPETENCIA GENERAL

No.	Competencia Generales	Nivel	Descripción
a.	Planificación de Actividades	1	Identificar los recursos para el desarrollo de sus actividades diarias conforme metas establecidas.
b.	Calidad y Mejora Continua	1	Mantener limpias y ordenadas las máquinas y los ambientes de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización. Mantener en orden todos los elementos necesarios para desarrollar su trabajo. Aplicar instructivos de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización.
c.	Administración de actividades	1	Conservar el equipo y herramientas a su cargo durante el período de vida útil del mismo, de acuerdo a especificaciones técnicas del producto
d.	Servicio al cliente:	1	Verificar que estén disponibles los productos a utilizar para la realización de las funciones del puesto de trabajo y que sirven para brindar un buen servicio a los pacientes o usuarios.

No.	Competencias Específicas	Nivel	Descripción
a.	Limpieza y desinfección de áreas en el centro	1	Limpiar las áreas generales y áreas restringidas siguiendo los protocolos establecidos.
b.	Aplicar procesos de bioseguridad y desechos hospitalarios	1	Trasladar los desechos hospitalarios o biológicos al lugar establecido sin tener contacto directo con estos.

Relaciones de trabajo internas	
Puesto:	Asunto:
Gerente Administrativo	Recibir instrucciones de limpieza y orden, entregar y recibir correspondencia.

Relaciones de trabajo externas	
Personas o empresa:	Asunto:
Ninguno	Ninguno.

PERFIL DEL PUESTO

Requerimientos:			
Educación mínima requerida:	Básicos ó Diversificado.		
Conocimientos adicionales:	Manejo de desechos hospitalarios, BPM, Tipos de riesgos en el trabajo. Salud y Seguridad ocupacional.		
Habilidades adicionales:	Ninguna.		
Idioma inglés:	Hablado: 30%	Escrito: 30%	Leído: 30%
Edad:	18 – 40 años	Género:	Indiferente
Estado civil:	Indiferente	Requerimiento de vehículo propio:	No

Conocimientos opcionales:	
Manejo de paquetes o programas de computación:	Conocimiento básico de Word y Excel
Conocimientos adicionales:	Ninguno

Experiencia laboral:	
Experiencia en el puesto:	Un año en puestos similares de trabajo.
Experiencia adicional a la del puesto:	Manejo de desechos hospitalarios, Codificación de colores para los diferentes desechos bio-infecciosos.

Condiciones generales del puesto:	
Horario de trabajo:	Rotativo. Lunes a viernes de 7:00am a 17:00 hrs. Fin de semana según programación.
Viajes a exterior del país:	No
Viajes al interior del país:	No

Nombre del puesto:	Enfermero		
Unidad al que pertenece el puesto:	Asistencial y técnica	Puestos que supervisa directamente:	Ninguno
Puesto al que reporta directamente:	Gerente Administrativo	Ubicación física:	Área de enfermería

Objetivo general del puesto:	Auxiliar a los médicos para la atención de los pacientes que requieren tratamientos en el centro.
-------------------------------------	---

Funciones generales	
<ul style="list-style-type: none"> ● Auxiliar al médico en la atención, administración de medicamentos y tratamiento al paciente. ● Toma de muestras a los pacientes para estudios y exámenes clínicos, conforme a las indicaciones del médico tratante. ● Tomar y registrar los datos generales y signos vitales del paciente y preparándole para consulta del médico tratante. ● Integrar y actualizar los expedientes clínicos del paciente proporcionándole al médico cuando lo solicite. ● Mantener limpio y esterilizado el material y equipo. ● Funciones adicionales que le asigne su jefe inmediato. 	

Competencias

No.	Competencia Generales	Nivel	Descripción
a.	Planificación de Actividades	2	Programa materiales, herramientas, insumos que serán necesarios para realizar actividades complejas y rutinarias.
b.	Calidad y Mejora Continua	2	Interpretar información de los procesos y de la calidad de los productos para identificar posibles desviaciones en los estándares establecidos
c.	Administración de actividades	1	Conservar el equipo y herramientas a su cargo durante el período de vida útil del mismo, de acuerdo a especificaciones técnicas del producto
d.	Servicio al cliente:	2	Atender, requerimientos de los pacientes o usuarios siguiendo los lineamientos de la organización.

No.	Competencias Específicas	Nivel	Descripción
a.	Planificar el cuidado de los pacientes	2	Preparar los insumos o medicamentos para la atención según los procedimientos a realizarse. Preparar los expedientes o fichas del paciente según indicaciones de los médicos. Aplicar medidas de bioseguridad en la atención a los pacientes según los lineamientos establecidos.
b.	Asistir a los médicos en la atención a los pacientes del CSMP	2	Preparar los insumos requeridos por los médicos para realizar los procedimientos a los pacientes. Participar en los procesos de asepsia de instrumentos según proceso establecido.
c.	Aplicar procesos de bioseguridad y desechos hospitalarios	2	Aplicar medidas de bioseguridad y desechos hospitalarios en la atención a los pacientes según normas establecidas.

Relaciones de trabajo internas	
Puesto:	Asunto:
Gerente Administrativo	Recibir instrucciones de procedimientos a realizar, programación de actividades e instrucciones varias.
Director Técnico	Reportes de instrumentos médicos, fechas de vencimiento de medicamentos.
Asistente Administrativo	Solicitud de papelería para registro de pacientes, historias clínicas, entre otros.

Relaciones de trabajo externas	
Personas o empresa:	Asunto:
Ninguno	Ninguno.

PERFIL DEL PUESTO

Requerimientos:			
Educación mínima requerida:	Técnico en Enfermería		
Conocimientos adicionales:	Básicos en enfermería		
Habilidades adicionales:	Debe tener destrezas motrices.		
Idioma inglés:	Hablado: 30%	Escrito: 30%	Leído: 30%
Edad:	23 años en adelante	Género:	Indiferente
Estado civil:	Indiferente	Requerimiento de vehículo propio:	No

Conocimientos opcionales:	
Manejo de paquetes o programas de computación:	Conocimiento básico de Word y Excel
Conocimientos adicionales:	Ninguno

Experiencia laboral:	
Experiencia en el puesto:	Un año en puestos similares de trabajo.
Experiencia adicional a la del puesto:	Manejo de desechos hospitalarios, equipo e instrumental médico.

Condiciones generales del puesto:	
Horario de trabajo:	Turnos rotativos
Viajes a exterior del país:	No
Viajes al interior del país:	No

Nombre del puesto:	Director técnico		
Unidad al que pertenece el puesto:	Asistencial y técnica	Puestos que supervisa directamente:	Ninguno
Puesto al que reporta directamente:	Gerente Administrativo	Ubicación física:	Área de Farmacia

Objetivo general del puesto:	Desempeñar funciones de Dirección Técnica de Farmacia en el centro y realizar la Farmacovigilancia del establecimiento.
-------------------------------------	---

Funciones generales	
<ul style="list-style-type: none"> ● Organizar, dirigir, controlar los medicamentos que se tienen en la farmacia del centro. ● Mantener el control y registros de productos de uso médico o para los pacientes.. ● Supervisar el abastecimiento oportuno de medicamentos, de acuerdo a stock crítico. ● Velar por el uso racional de los recursos físicos y financieros de la Farmacia. ● Participar en la elaboración de guías clínicas y manuales de procedimientos. ● Participar de programas de orientación del personal nuevo. ● Velar por un correcto almacenamiento de todos los medicamentos. ● Análisis y supervisión de inventarios. ● Supervisar el registro de temperaturas máximas y mínimas en el refrigerador de medicamentos y temperatura ambiental. ● Mantener al día los registros mensuales necesarios. ● Otros que su jefe inmediato le asigne. 	

Competencias

No.	Competencia Generales	Nivel	Descripción
a.	Planificación de Actividades	3	Diseñar políticas de acuerdo a necesidades organizacionales. Programar, adquirir, analizar, controlar e integrar los recursos humanos, materiales y otros, conforme políticas del centro.
b.	Calidad y Mejora Continua	3	Definir los requerimientos de calidad de los proveedores de productos y servicios de acuerdo a lineamientos del CSMP. Adoptar en cada una de sus labores los lineamientos de ejecución de los procesos de acuerdo a los objetivos de la organización.
c.	Administración de actividades	3	Proveer recursos para ejecución de procesos de acuerdo a requerimientos. Tomar decisiones para resolver problemas del área funcional a su cargo o de su empresa para lograr las metas establecidas.
d.	Servicio al cliente:	3	Establecer las especificaciones de los productos o servicios para atender los requerimientos de los pacientes o usuarios.

No.	Competencias Específicas	Nivel	Descripción
a.	Administrar inventarios de recursos médico-administrativa-farmacéuticos	3	Genera el inventario de medicamentos o insumos existentes, determina la cantidad de medicamentos e insumos a solicitar y almacenar los mismos de acuerdo a los procesos establecidos e indicaciones del fabricante.
b.	Gestión de compras de insumos, recursos o medicamentos	3	Cotizar los medicamentos o insumos según los requerimientos establecidos. Comprar los medicamentos e insumos de acuerdo con los

			critérios definidos por el CSMP. Verificar la correcta entrega de los medicamentos o insumos según los procesos establecidos
c.	Elaborar y analizar reportes para el CSMP	3	Registrar y gestionar las entradas y salidas de medicamentos e insumos de acuerdo con el proceso. Analizar la viabilidad en tiempo y costo de nuevos pedidos según criterios definidos
d.	Realizar trámites administrativos y sanitarios del CSMP	3	Recibir la nota de entrega del usuario o receta del paciente, verificar la información y entregar el medicamento o insumo.

Relaciones de trabajo internas	
Puesto:	Asunto:
Gerente Administrativo	Reporte de inventario, fechas de vencimiento y todo lo relacionado con el status de la farmacia.
Asistente Administrativo	Solicitud de insumos, papelería y otras gestiones para el buen control dentro de la farmacia.
Enfermería	Entrega de medicamentos e insumos médicos necesarios para la atención de pacientes.

Relaciones de trabajo externas	
Personas o empresa:	Asunto:
Pacientes/ Familiares	Entrega de medicamentos.

PERFIL DEL PUESTO

Requerimientos:			
Educación mínima requerida:	Químico Farmacéutico		
Conocimientos adicionales:	BPM, Legislación en materia de Salud en Guatemala, procedimientos para control de medicamentos y registros sanitarios.		
Habilidades adicionales:	Desarrollo de personas a través de capacitaciones.		
Idioma inglés:	Hablado: 90%	Escrito: 90%	Leído: 90%
Edad:	25 años en adelante	Género:	Indiferente
Estado civil:	Indiferente	Requerimiento de vehículo propio:	Sí

Conocimientos opcionales:	
Manejo de paquetes o programas de computación:	Manejo de Microsoft Office.
Conocimientos adicionales:	Software relacionado al control de inventario de medicamentos del centro.

Experiencia laboral:	
Experiencia en el puesto:	Deseable 1 año de experiencia laboral en establecimientos de salud pública o privada
Experiencia adicional a la del puesto:	Manejo de legislación relacionada a la salud, Conocimientos de Farmacovigilancia, BPM.

Condiciones generales del puesto:	
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00am a 18:00 hrs.
Viajes a exterior del país:	Sí

Anexo 4

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Puesto del Colaborador:	Asistente Administrativo	Fecha de evaluación:	
Nombre Evaluador:			

INSTRUCCIONES:

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo leer las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable.
2. La evaluación será realizada por el Jefe inmediato o Encargado del área, el cual debe leer los criterios de desempeño, observar las acciones del colaborador y calificar de la manera siguiente:
 - **Desarrollado:** El criterio de desempeño se realiza correctamente y no existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
 - **No Desarrollado:** El criterio de desempeño no se realiza y Sí existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
3. Con un criterio de desempeño que no esté desarrollado, la competencia global, general o específica, se considera "No desarrollada".
4. En el espacio de "Comentarios" es necesario que anote algún aspecto importante que se quiera remarcar.

COMPETENCIAS GENERALES

No.	Nivel	Nombre competencia general / Criterio desempeño	Desarrollado	
			Sí	No
1	3	Planificación de Actividades		
	3	Diseñar políticas de acuerdo a necesidades organizacionales. Programar, adquirir, analizar, controlar e integrar los recursos humanos, financieros, materiales y otros, conforme políticas del centro.		
2	2	Calidad y Mejora Continua		
	2	Interpretar información de los procesos y de la calidad de los productos para identificar posibles desviaciones en los estándares establecidos. Se enfoca en proveer soluciones que mejoren la ejecución de las labores, agregue valor a los pacientes o usuarios y genere ahorros al CSMP.		
3	3	Administración de actividades		
	3	Proveer recursos para ejecución de procesos de acuerdo a requerimientos. Analizar los problemas del área funcional a su cargo para buscar la mejor solución y lograr las metas. Cotizar materiales, equipo e insumos en base a requerimientos, de acuerdo a lineamientos de la organización.		
	3	Servicio al cliente:		
4	3	Establecer las bases para la atención efectiva a los pacientes o usuarios conforme a requerimientos de la organización.		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

No.	Nivel	Nombre competencia específica / Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	3	Elaborar y analizar de reportes para el CSMP		
		Los reportes son elaborados según las especificaciones del Gerente Administrativo.		
	3	Los reportes son enviados en el tiempo establecido y de acuerdo con el procedimiento establecido		
2	2	Administrar recursos del CSMP.		
		Cotiza con tres proveedores diferentes cada uno de los insumos		
	2	Compara las cotizaciones con los criterios de compra establecidos por la empresa		
		Solicita las compras sin sobrepasar el presupuesto establecido		
3	3	Realizar trámites administrativos y sanitarios del CSMP		
		Registrar las fechas de vencimiento de cada una de las licencias		
	3	Consolidar la información necesaria para armar el expediente		
		Realiza el trámite de actualización según las disposiciones del MSPAS		
4	2	Administrar inventarios de recursos médico-administrativa- farmacéuticos		
		Genera el inventario de formularios existentes		
	2	Determina la cantidad de formularios a solicitar		
		Solicita con proveedores los formularios necesarios		
5	3	Gestión de trámites administrativos con aseguradoras.		
		Conoce el procedimiento para solicitar autorizaciones en cada empresa aseguradora.		
	3	Obtiene la autorización del procedimiento		
		Confirma que todos los datos estén correctamente establecidos		

Comentarios

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Puesto del Colaborador:	Secretaria/ Recepcionista	Fecha de evaluación:	
Evaluador:			

INSTRUCCIONES:

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo leer las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable.
2. La evaluación será realizada por el Jefe inmediato o Encargado del área, el cual debe leer los criterios de desempeño, observar las acciones del colaborador y calificar de la manera siguiente:
 - **Desarrollado:** El criterio de desempeño se realiza correctamente y no existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
 - **No Desarrollado:** El criterio de desempeño no se realiza y Sí existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
3. Con un criterio de desempeño que no esté desarrollado, la competencia global, general o específica, se considera “No desarrollada”.
4. En el espacio de “Comentarios” es necesario que anote algún aspecto importante que se quiera remarcar.

COMPETENCIAS GENERALES

No.	Nivel	Nombre competencia general/ Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	2	Planificación de Actividades		
		Elaborar programas, agendas de trabajo con base a la planeación táctica del centro.		
	2	Programa materiales, herramientas, insumos que serán necesarios para realizar actividades complejas y rutinarias		
2	2	Calidad y Mejora Continua		
		Interpretar información de los procesos y de la calidad de los productos para identificar posibles desviaciones en los estándares establecidos.		
	2	Se enfoca en proveer soluciones que mejoren la ejecución de las labores, agregue valor a los pacientes o usuarios y genere ahorros al CSMP.		
3	2	Administración de actividades		
	2	Llevar control de existencias de los recursos de acuerdo a los lineamientos de la organización Organizar el trabajo con base a lo planificado		
4	2	Servicio al cliente:		
		Atender personalmente a los pacientes o usuarios a través de los canales y los medios de comunicación establecidos por el centro.		
	2	Proporcionar atención e información telefónica satisfaciendo los requerimientos del paciente o usuario.		
		Atender, requerimientos de los pacientes o usuarios siguiendo los lineamientos de la organización.		

COMPETENCIAS ESPECÍFICA

Desarrollada

No.	Nivel	Nombre competencia específica/ Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	2	Planificar el cuidado de los pacientes		
		Preparar los insumos o medicamentos para la atención según los procedimientos a realizarse.		
	2	Preparar los expedientes o fichas del paciente según indicaciones de los médicos.		
		Aplicar medidas de bioseguridad en la atención a los pacientes según los lineamientos establecidos		
2	2	Registro de operaciones contables		
		Operar los pagos realizados por los pacientes en el sistema siguiendo el proceso establecido.		
	2	Los pagos realizados son registrados en el sistema como lo indica la guía de usuario.		
3	2	Asistir a los médicos en la atención a los pacientes		
		Registrar las citas de los pacientes en el sistema conforme cada doctor indique		
	2	Llamar al paciente para confirmar su asistencia a la cita agendada según lo indica el sistema		

Comentarios

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Puesto del Colaborador:	Contador	Fecha de evaluación:	
Evaluador:			

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo leer las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable.
2. La evaluación será realizada por el Jefe inmediato o Encargado del área, el cual debe leer los criterios de desempeño, observar las acciones del colaborador y calificar de la manera siguiente:
 - **Desarrollado:** El criterio de desempeño se realiza correctamente y no existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
 - **No Desarrollado:** El criterio de desempeño no se realiza y Sí existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
3. Con un criterio de desempeño que no esté desarrollado, la competencia global, general o específica, se considera “No desarrollada”.
4. En el espacio de “Comentarios” es necesario que anote algún aspecto importante que se quiera remarcar.

COMPETENCIAS GENERALES

No.	Nivel	Nombre competencia general/ Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	3	Planificación de Actividades		
		Diseñar políticas de acuerdo a necesidades organizacionales.		
	3	Programar, adquirir, analizar, controlar e integrar los recursos humanos, financieros, materiales y otros, conforme políticas del centro.		
2	3	Calidad y Mejora Continua		
		Interpretar información de los procesos y de la calidad de los productos para identificar posibles desviaciones en los estándares establecidos		
	3	Se enfoca en proveer soluciones que mejoren la ejecución de las labores, agregue valor a los pacientes o usuarios y genere ahorros al CSMP.		
3	3	Administración de actividades		
	3	Proveer recursos para ejecución de procesos de acuerdo a requerimientos.		
		Cotizar materiales, equipo e insumos en base a requerimientos, de acuerdo a lineamientos de la organización.		
		Analizar los problemas del área funcional a su cargo para buscar la mejor solución y lograr las metas.		
4	3	Servicio al cliente:		
	3	Establecer marco estratégico para la negociación y atención de proveedores y partes interesadas según las políticas del CSMP.		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

No.	Nivel	Nombre competencia específica/ Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	3	Supervisar y controlar actividades operativas y administrativas		
	3	Verificar solicitudes de pago y su apego a los rubros del presupuesto. Registrar los movimientos derivados de las solicitudes.		
2	3	Análisis y Registro de operaciones contables		
	3	Ordenar documentos de información contable administrativos del centro. Examinar costos de comercialización de productos de farmacia y de servicio. Elaborar estados financieros e incluye toda la información de manera ordenada		
3	3	Diseñar sistemas de gestión		
	3	Formular el proceso de auditorías interna y externa y formatos. Participar en las auditorías, presentar resultados y dar seguimiento a los hallazgos de la misma		

Comentarios

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Puesto del Colaborador:	Gerente Admon.	Fecha de evaluación:	
Evaluador:			

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo leer las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable.
2. La evaluación será realizada por el Jefe inmediato o Encargado del área, el cual debe leer los criterios de desempeño, observar las acciones del colaborador y calificar de la manera siguiente:
 - **Desarrollado:** El criterio de desempeño se realiza correctamente y no existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
 - **No Desarrollado:** El criterio de desempeño no se realiza y Sí existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
3. Con un criterio de desempeño que no esté desarrollado, la competencia global, general o específica, se considera “No desarrollada”.
4. En el espacio de “Comentarios” es necesario que anote algún aspecto importante que se quiera remarcar.

COMPETENCIAS GENERALES

No.	Nivel	Nombre competencia general/ Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	3	Planificación de Actividades		
		Diseñar políticas de acuerdo a necesidades organizacionales.		
	3	Programar, adquirir, analizar, controlar e integrar los recursos humanos, financieros, materiales y otros, conforme políticas del centro.		
2	3	Calidad y Mejora Continua		
		Definir los requerimientos de calidad de los proveedores de productos y servicios de acuerdo a lineamientos del CSMP.		
	3	Adoptar en cada una de sus labores los lineamientos de ejecución de los procesos de acuerdo a los objetivos de la organización.		
3	3	Administración de actividades		
	3	Proveer recursos para ejecución de procesos de acuerdo a requerimientos.		
		Cotizar materiales, equipo e insumos en base a requerimientos, de acuerdo a lineamientos de la organización.		
		Tomar decisiones para resolver problemas del área funcional a su cargo o de su empresa para lograr las metas establecidas.		
		Analizar los problemas del área funcional a su cargo para buscar la mejor solución y lograr las metas.		
4	3	Servicio al cliente		
		Establecer un marco estratégico para la negociación y atención de proveedores y partes interesadas según las políticas del CSMP.		
	3	Establecer las bases para la atención efectiva a los pacientes o usuarios conforme a requerimientos de la organización.		
		Establecer las especificaciones de los productos o servicios para atender los requerimientos de los pacientes o usuarios.		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

No.	Nivel	Nombre competencia específica/ Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	3	Supervisar y controlar actividades operativas y administrativas		
	3	Definir políticas y funciones de los puestos de trabajo.		
		Controlar la ejecución de políticas y procedimientos de acuerdo a los lineamientos establecidos.		
		Establecer medidas de desempeño de acuerdo con las funciones de cada puesto		
		Verificar solicitudes de pago y su apego a los rubros del presupuesto.		
		Registrar los movimientos derivados de las solicitudes.		
2	3	Gestión de compras de insumos, recursos o medicamentos		
	3	Revisar y autorizar las compras con base al buen funcionamiento del CSMP.		
3	3	Diseñar sistemas de gestión		
		Diseñar procesos de reclutamiento, criterios de selección e integración de personas.		
	3	Realizar procesos de capacitación y entrenamiento de colaboradores. Definir procesos de desvinculación		

Comentarios

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Puesto del Colaborador:	Mantenimiento	Fecha de evaluación:	
Evaluador:			

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo leer las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable.
2. La evaluación será realizada por el Jefe inmediato o Encargado del área, el cual debe leer los criterios de desempeño, observar las acciones del colaborador y calificar de la manera siguiente:
 - **Desarrollado:** El criterio de desempeño se realiza correctamente y no existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
 - **No Desarrollado:** El criterio de desempeño no se realiza y Sí existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
3. Con un criterio de desempeño que no esté desarrollado, la competencia global, general o específica, se considera “No desarrollada”.
4. En el espacio de “Comentarios” es necesario que anote algún aspecto importante que se quiera remarcar..

COMPETENCIAS GENERALES

No.	Nivel	Nombre competencia general/ Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	1	Planificación de Actividades		
	1	Identificar los recursos para el desarrollo de sus actividades diarias conforme metas establecidas. Elaborar programas de trabajo, ordenes de trabajo.		
2	1	Calidad y Mejora Continua		
	1	Mantener limpias y ordenadas las máquinas y los ambientes de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización. Mantener en orden todos los elementos necesarios para desarrollar su trabajo Aplicar instructivos de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización.		
3	1	Administración de actividades		
	1	Conservar el equipo y herramientas a su cargo durante el período de vida útil del mismo, de acuerdo a especificaciones técnicas del producto		
4	1	Servicio al cliente		
	1	Verificar que estén disponibles los productos a utilizar para la realización de las funciones del puesto de trabajo		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

No.	Nivel	Nombre competencia específica/ Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	2	Planificar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo		
		Determinar el proceso a seguir para iniciar el mantenimiento siguiendo los estándares de seguridad.		
	2	El mantenimiento es realizado siguiendo los procesos operativos establecidos para cada elemento		
2	2	Desarrollar acciones preventivas o correctivas		
		Revisar la hoja de procedimiento para el mantenimiento seguro con base en el proceso de SSO.		
	2	Ejecutar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo para el funcionamiento de las áreas del centro con base a las instrucciones dadas por el centro.		
		Verificar el óptimo funcionamiento de los servicios del centro según las especificaciones de cada elemento.		

Comentarios

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Puesto del Colaborador:	Limpieza	Fecha de evaluación:	
Evaluador:			

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo leer las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable.
2. La evaluación será realizada por el Jefe inmediato o Encargado del área, el cual debe leer los criterios de desempeño, observar las acciones del colaborador y calificar de la manera siguiente:
 - **Desarrollado:** El criterio de desempeño se realiza correctamente y no existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
 - **No Desarrollado:** El criterio de desempeño no se realiza y Sí existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
3. Con un criterio de desempeño que no esté desarrollado, la competencia global, general o específica, se considera “No desarrollada”.
4. En el espacio de “Comentarios” es necesario que anote algún aspecto importante que se quiera remarcar.

COMPETENCIA GENERAL

No.	Nivel	Nombre competencia general/ Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	1	Planificación de Actividades		
	1	Identificar los recursos para el desarrollo de sus actividades diarias conforme metas establecidas.		
2	1	Calidad y Mejora Continua		
	1	Mantener limpias y ordenadas las máquinas y los ambientes de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización.		
	1	Mantener en orden todos los elementos necesarios para desarrollar su trabajo		
	1	Aplicar instructivos de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización.		
3	1	Administración de actividades		
	1	Conservar el equipo y herramientas a su cargo durante el período de vida útil del mismo, de acuerdo a especificaciones técnicas del producto		
4	1	Servicio al cliente		
	1	Verificar que estén disponibles los productos a utilizar para la realización de las funciones del puesto de trabajo		

COMPETENCIA ESPECÍFICA

No.	Nivel	Nombre competencia específica/ Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	1	Limpieza y desinfección de áreas en el centro		
	1	Limpiar las áreas generales y áreas restringidas siguiendo los protocolos establecidos.		
	1	El mantenimiento es realizado siguiendo los procesos operativos establecidos para cada elemento		
2	1	Aplicar procesos de bioseguridad y desechos hospitalarios		
	1	Trasladar los desechos hospitalarios o biológicos al lugar establecido sin tener contacto directo con estos.		

Comentarios

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Puesto del Colaborador:	Enfermero	Fecha de evaluación:	
Evaluador:			

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo leer las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable.
2. La evaluación será realizada por el Jefe inmediato o Encargado del área, el cual debe leer los criterios de desempeño, observar las acciones del colaborador y calificar de la manera siguiente:
 - **Desarrollado:** El criterio de desempeño se realiza correctamente y no existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
 - **No Desarrollado:** El criterio de desempeño no se realiza y Sí existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
3. Con un criterio de desempeño que no esté desarrollado, la competencia global, general o específica, se considera “No desarrollada”.
4. En el espacio de “Comentarios” es necesario que anote algún aspecto importante que se quiera remarcar.

COMPETENCIA GENERAL

No.	Nivel	Nombre competencia general/ Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	2	Planificación de Actividades		
	2	Programa materiales, herramientas, insumos que serán necesarios para realizar actividades complejas y rutinarias.		
2	2	Calidad y Mejora Continua		
	2	Interpretar información de los procesos y de la calidad de los productos para identificar posibles desviaciones en los estándares establecidos		
3	2	Administración de actividades		
	2	Conservar el equipo y herramientas a su cargo durante el período de vida útil del mismo, de acuerdo a especificaciones técnicas del producto		
4	2	Servicio al cliente		
	2	Atender, requerimientos de los pacientes o usuarios siguiendo los lineamientos de la organización.		

COMPETENCIA ESPECÍFICA

No.	Nivel	Nombre competencia específica/ Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	2	Planificar el cuidado de los pacientes		
	2	Preparar los insumos o medicamentos para la atención según los procedimientos a realizarse		
	2	Preparar los expedientes o fichas del paciente según indicaciones de los médicos.		
2	2	Asistir a los médicos en la atención a los pacientes del CSMP		
	2	Preparar los insumos requeridos por los médicos para realizar los procedimientos a los pacientes		
	2	Participar en los procesos de asepsia de instrumentos según proceso establecido.		
2	2	Aplicar procesos de bioseguridad y desechos hospitalarios		
	2	Aplicar medidas de bioseguridad y desechos hospitalarios en la atención a los pacientes según normas establecidas.		

Comentarios

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Puesto del Colaborador:	Director Técnico	Fecha de evaluación:	
Evaluador:			

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo leer las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable.
2. La evaluación será realizada por el Jefe inmediato o Encargado del área, el cual debe leer los criterios de desempeño, observar las acciones del colaborador y calificar de la manera siguiente:
 - **Desarrollado:** El criterio de desempeño se realiza correctamente y no existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
 - **No Desarrollado:** El criterio de desempeño no se realiza y Sí existen brechas entre las competencias del descriptor de puesto y las observadas en el colaborador.
3. Con un criterio de desempeño que no esté desarrollado, la competencia global, general o específica, se considera “No desarrollada”.
4. En el espacio de “Comentarios” es necesario que anote algún aspecto importante que se quiera remarcar.

COMPETENCIA GENERAL

No.	Nivel	Nombre competencia general/ Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	3	Planificación de Actividades		
	3	Diseñar políticas de acuerdo a necesidades organizacionales. Programar, adquirir, analizar, controlar e integrar los recursos humanos, materiales y otros, conforme políticas del centro.		
2	3	Calidad y Mejora Continua		
	3	Definir los requerimientos de calidad de los proveedores de productos y servicios de acuerdo a lineamientos del CSMP. Adoptar en cada una de sus labores los lineamientos de ejecución de los procesos de acuerdo a los objetivos de la organización.		
3	3	Administración de actividades		
	3	Proveer recursos para ejecución de procesos de acuerdo a requerimientos. Tomar decisiones para resolver problemas del área funcional a su cargo o de su empresa para lograr las metas establecidas.		
4	3	Servicio al cliente		
	3	Establecer las especificaciones de los productos o servicios para atender los requerimientos de los pacientes o usuarios.		

COMPETENCIA ESPECÍFICA

No.	Nivel	Nombre competencia específica/ Criterio desempeño	Desarrollada	
			Sí	No
1	3	Administrar inventarios de recursos médico-administrativa- farmacéuticos		
		Genera el inventario de medicamentos o insumos existentes.		
	3	Determina la cantidad de medicamentos e insumos a solicitar		
		Almacenar los mismos de acuerdo a los procesos establecidos e indicaciones del fabricante.		
2	3	Gestión de compras de insumos, recursos o medicamentos		
	3	Cotizar los medicamentos o insumos según los requerimientos establecidos.		
		Comprar los medicamentos e insumos de acuerdo con los criterios definidos por el CSMP		
		Verificar la correcta entrega de los medicamentos o insumos según los procesos establecidos		
2	3	Elaborar y analizar reportes para el CSMP		
	3	Registrar y gestionar las entradas y salidas de medicamentos e insumos de acuerdo con el proceso		
		Analizar la viabilidad en tiempo y costo de nuevos pedidos según criterios definidos		
2	3	Realizar trámites administrativos y sanitarios del CSMP		
	3	Recibir la nota de entrega del usuario o receta del paciente,		
		Verificar la información y entregar el medicamento o insumo.		

Comentarios

Anexo 5

Proceso de Desarrollo de Colaboradores

El presente procedimiento será de uso exclusivo en el Centro de Servicios Médicos Privado. El personal administrativo que tenga colaboradores a su cargo, los cuales deben leer los lineamientos que se establecen, para garantizar que las políticas para desarrollo de colaboradores sean aplicadas de manera homogénea y correcta en todo el centro.

Alcance:

El presente proceso abarca desde las actividades de la aplicación de la primera evaluación de desempeño como herramienta de diagnóstico, hasta la ejecución del plan de capacitaciones y entrenamientos de personal.

Objetivo:

Proveer los lineamientos de ejecución para garantizar la correcta ejecución de las actividades que cada colaborador realiza con el fin que estas se alinean a las normas, políticas y competencias establecidas para prestar un servicio de excelencia en el Centro de Servicios Médico Privado.

Políticas:

Preparación de evaluación de desempeño inicial

1. Previo a establecer un plan o programa de capacitación se determinará el nivel de desempeño actual, a través de realizar una evaluación de desempeño a los colaboradores del Centro de Servicios Médicos Privado. Dicha actividad estará bajo la responsabilidad del Gerente Administrativo.
2. Los descriptores de puesto deben estar revisados y actualizados previo a realizar el la evaluación de desempeño. Así mismo, se debe proveer a los colaboradores los descriptores de puesto revisados y actualizados, con el fin que los colaboradores conozcan los criterios de desempeño sobre los cuales serán evaluados.
3. El instrumento de evaluación de desempeño será diseñado con base a los descriptores de puestos, y se tomarán las competencias generales y específicas de cada puesto de trabajo.

4. El instrumento para evaluar el desempeño será revisado por el Jefe inmediato o encargado del área. La revisión o validación del instrumento para evaluar el desempeño se realiza comparando que los criterios de desempeño de cada competencia general y específica, sean los mismos que se han definido en el descriptor de puesto. Al concluir la validación por parte del Jefe inmediato o Encargado de área, se procede a autorizar la aplicación de la evaluación de desempeño.
5. La evaluación de desempeño será programada considerando los turnos y horarios de trabajo de los colaboradores, sin afectar a alguno de ellos e incurrir en horas extras innecesariamente.
6. Todos los colaboradores que serán sujetos de dicha evaluación con el fin de determinar el nivel de competencia y las brechas por cada puesto de trabajo. Cada uno será informado del procedimiento a seguir y del objetivo principal que se espera alcanzar.

Ejecución de la evaluación de desempeño

7. Jefe inmediato o encargado de área, socializarán con los colaboradores del centro a su cargo, el objetivo de realizar esta actividad de evaluación de desempeño.
8. El jefe inmediato da las instrucciones sobre cómo se llevará a cabo la evaluación de desempeño a los colaboradores del CSMP. Los instrumentos de evaluación estarán a la vista únicamente del Jefe inmediato o Encargado de área, quien será el evaluador.
9. El Jefe inmediato o Encargado de área observará las actividades de los colaboradores y completará la evaluación de desempeño siguiendo las instrucciones del mismo, las cuales son:




“La evaluación será realizada por el Jefe inmediato o Encargado del área, el cual debe leer los criterios de desempeño, observar las acciones del colaborador y calificar de la manera siguiente:

- **Desarrollado:** El criterio de desempeño se realiza correctamente y no existen brechas entre el criterio de desempeño del descriptor de puesto y las observaciones en el colaborador.
 - **No Desarrollado:** El criterio de desempeño no se realiza y Sí existen brechas entre el criterio de desempeño del descriptor de puesto y las observaciones en el colaborador.”
10. Si al menos un criterio de desempeño tiene la calificación de “No desarrollado”, toda la competencia global se considera no desarrollada y se determinará su nivel con base a los lineamientos del numeral 12 de este apartado.

11. Para fines de la evaluación el Jefe inmediato o encargado de área también podrá solicitar evidencias tangibles y hacer preguntas para validar si el colaborador tiene desarrollada la competencia o no.

Calificación de la evaluación diagnóstica

12. Al finalizar la evaluación el Jefe inmediato o Encargado de área entregará las evaluaciones diagnósticas al Gerente administrativo para consolidar resultados.
13. Los resultados obtenidos serán consolidados para generar una nota por puesto de trabajo. Dichos resultados serán analizados y categorizados en alguno de los niveles de competencia establecidos, los cuales son:

Nivel de Competencia	Calificación
 Sin evidencia de desarrollo (1 criterio de desempeño desarrollado)	0 - 69%
 Con evidencia de desarrollo (2 o 3 criterios de desempeño desarrollados)	70% - 90%
 Desarrollada (4 o más criterios de desempeño desarrollados)	91% - 100%

14. Todos los colaboradores que tienen competencias en el nivel “Sin evidencia de desarrollo” o “Con evidencia de desarrollo”, serán incluidos en el programa de capacitación y entrenamiento por competencias. Dicho programa debe ser propuesto por el Gerente administrativo y acordado con cada Jefe inmediato o encargado de área.

Plan de capacitación por competencias:

15. El Gerente administrativo debe enviar al Jefe inmediato o Encargado de área el resultado de la evaluación de desempeño y la necesidad de capacitación, dentro de la primera dos semanas posteriores a la evaluación de desempeño, para la construcción del programa de capacitación.
16. Al tener el programa de capacitación se realizará la propuesta económica de las capacitaciones y entrenamiento y se enviará a la Junta Médica para su aprobación. Una vez aprobada la propuesta por la Junta Médica, se informará a los jefes inmediatos y al colaborador para que pueda programar sus actividades.

17. Todos los colaboradores que obtuvieron resultados con nivel de competencia “Sin evidencia de desarrollo” o “Con evidencia de desarrollo”, participarán en las actividades de entrenamiento propuestos para desarrollar el nivel de competencia.

Ejecución de la capacitación por competencias

18. Las actividades de entrenamiento podrán ser realizadas internamente, a través de una empresa de capacitación especializada en el tema o por medio de los proveedores de servicios que tiene el Centro de Servicios Médicos Privado. Dichas actividades se realizarán virtual sincrónica o asincrónicamente, o presencial en el puesto de trabajo u oficinas del Centro.
19. Todos los colaboradores que participen en el entrenamiento deben firmar la lista de asistencia, la cual estará a cargo del Gerente administrativo o a quien este designe. La lista de asistencia debe archivar en el lugar establecido para dar seguimiento posterior a cada una.
20. Todas las actividades de entrenamiento deben contener fundamento teórico propuesto por el instructor y un espacio de actividades prácticas para consolidar el conocimiento y afianzar la destreza en el colaborador.
21. Al final de cada entrenamiento se realizará una evaluación de conocimientos de los temas vistos. Esta evaluación estará a cargo del instructor y podrá ser teórica, práctica o ambas.
22. Posterior a la actividad de entrenamiento, el Jefe inmediato o encargado de área establecerá un plan de seguimiento en conjunto con el colaborador para monitorear mejoras en el desempeño y el cierre de brechas asociadas a las competencias que debe desarrollarse.
23. Después de un periodo de 3 a 6 meses se iniciará un nuevo proceso de evaluación de desempeño con base a las políticas de este documento. Los resultados obtenidos serán comparados con la evaluación de desempeño inicial para validar el nivel de competencia que tienen los colaboradores y evidenciar si hubo cierre de brechas.
24. Aquellos colaboradores que no evidencian mejora en el desempeño, se procederá a realizar un plan de acción específico con el objetivo de desarrollar la competencia que sea necesaria. Dicho plan de acción incluirá entrenamiento y/o coaching por parte del Jefe inmediato o Encargado de área y será reevaluado 3 meses después. Si el colaborador no mejora el desempeño se optará por reubicarlo de área y en un caso extremo la desvinculación del mismo.

Anexo 6

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS GENERALES

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Generales	Competencia :	Planeación de actividades
Participantes :	Contador, Mantenimiento y Limpieza	Nivel:	Sin evidencia de desarrollo
Instructor:	Gerente Admon.		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
1	El colaborador conoce la importancia de la planeación y aplica el método para estructurar un plan para actividades a nivel técnico y administrativo.	Qué es planear y porqué es importante para mi trabajo	Clase presencial	1 hora	Equipo de cómputo por cada colaborador y del CSMP. Equipo de proyección. Cuaderno y lapicero
		Identificación de los recursos necesarios para elaborar un plan de trabajo.	Clase presencial	1 hora	
		Ejercicios de aplicación de conocimientos en el puesto de trabajo.	Taller de entrenamiento en el área de trabajo.	2 horas	
	Estrategia de evaluación		Otras actividades		
	Evaluación del conocimiento por medio de cuestionario al terminar la capacitación.	Sesión de seguimiento del Jefe inmediato o Encargado del área cada dos o tres semanas para evaluar la aplicación de los conocimientos.			

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS GENERALES

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Generales	Competencia:	Planeación de actividades
Participantes:	Asistente Admon., Enfermeros	Nivel:	Con evidencia de desarrollo
Instructor:	Gerente Admon.		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
2	El colaborador conoce la importancia de la planeación y aplica el método para estructurar un plan para actividades rutinarias.	Qué es la planeación y su importancia.	Lectura previa de los conceptos generales del tema. Presentación sincrónica.	1 hora	Equipo de cómputo del CSMP. Equipo de proyección. Cuaderno, lapicero y material didáctico.
		Estructura de la planeación	Presentación sincrónica. Actividad de preguntas y respuestas	1 hora	
		Métodos de planeación y su aplicación	Taller de entrenamiento en el área de trabajo.	2 horas	
	Estrategia de evaluación		Otras actividades		
	Evaluación del conocimiento del colaborador al terminar la capacitación	Sesión de seguimiento del Jefe inmediato o Encargado del área cada dos o tres semanas para evaluar la aplicación de los conocimientos.			

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS GENERALES

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Generales	Competencia	Calidad y mejora continua
Participantes	Gerente Admon., Asistente Admon. Secretaria	Nivel:	Sin evidencia de desarrollo
Instructor:	Empresa externa de capacitación		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
3	Conocen y practican las metodologías de mejora continua en su área de trabajo.	Conceptos y principios básicos de mejora continua.	Seminario virtual con empresa externa "Metodologías ágiles"	4 horas	Equipo de cómputo por cada colaborador. Financieros del CSMP para pago del seminario
		Metodologías ágiles: Kaizen y Lean Six sigma, enfoque en procesos.		Ejercicio de aplicación de los conocimientos adquiridos.	
		Proyecto aplicando en su puesto de trabajo una metodología.			
Estrategia de evaluación			Otras actividades		
Proyecto realizado y material para formar y entregar a los colaboradores del CSMP.			Preparar material para la capacitación de los colaboradores en el CSMP.		

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS GENERALES

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Generales	Competencia	Calidad y mejora continua
Participantes	Mantenimiento y Limpieza	Nivel:	Sin evidencia de desarrollo
Instructor:	Asistente Admon.		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
4	Conocen y practican las metodologías de mejora continua en su área de trabajo.	Conceptos y principios básicos de mejora continua.	Presentación presencial	1.5 horas	Equipo de cómputo del CSMP. Equipo de proyección. Cuaderno y lapicero. Material de apoyo
		Herramienta de mejora continua: Ciclo de Deming	Presentación presencial	1.5 horas	
		Aplicación en el área de trabajo de una metodología.	Taller de entrenamiento en el área de trabajo.	3 semanas	
Estrategia de evaluación			Otras actividades		
Evaluación de conocimiento de taller. Preguntas y respuestas en cada presentación.			Aplicar en su área de trabajo acciones enfocadas a la mejora continua, con el acompañamiento del Jefe inmediato o encargado del áreas.		

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS GENERALES

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Generales	Competencia	Calidad y mejora continua
Participantes	Contador	Nivel:	Con evidencia de desarrollo
Instructor:	Empresa de capacitación externa		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
4	Conocen y practican las metodologías de mejora continua en su área de trabajo.	Principios Básicos de la mejora continua	Presentación Virtual	1.5 horas	Equipo de cómputo del CSMP. Equipo de proyección. Cuaderno y lapicero. Material de apoyo
		Metodologías ágiles: Kaizen y Ciclo de Deming, enfoque en procesos.	Presentación Virtual	1.5 horas	
		Aplicación en el área de trabajo de una metodología.	Taller de entrenamiento en el área de trabajo.	3 semanas	
	Estrategia de evaluación		Otras actividades		
Evaluación de conocimiento de taller. Preguntas y respuestas en cada presentación.		Aplicar en su área de trabajo acciones enfocadas a la mejora continua, con el acompañamiento del Jefe inmediato o encargado del áreas.			

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS GENERALES

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Generales	Competencia	Admon. Actividades
Participantes	Director Técnico, Secretaria	Nivel:	Sin evidencia de desarrollo
Instructor:	Gerente Admon.		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos	
5	Demuestran las destrezas para desarrollar diversas actividades considerando los tiempos óptimos.	Método para lograr la organización de actividades enfocada en el puesto de trabajo. Aplicar FOCUS de Franklin Covey	Presentación presencial con invitado especial.	2 horas	Equipo de cómputo del CSMP. Equipo de proyección. Cuaderno y lapicero. Material de apoyo	
		Taller: Encontrar foco de mejora en su puesto de trabajo y aplicando FOCUS	Práctica de administración de actividades.	3 semanas		
	Estrategia de evaluación		Otras actividades			
	Evaluación de conocimiento de taller. Preguntas y respuestas en cada presentación.		Aplicar en su área de trabajo acciones enfocadas a la administración de actividades, con el seguimiento del Jefe inmediato o encargado del áreas.			

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS GENERALES

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Generales	Competencia	Servicio al cliente
Participantes	Contador, Director Técnico, Enfermero	Nivel:	Sin evidencia de desarrollo
Instructor:	Consultor externo		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
6	Los colaboradores evidencian con sus acciones el apego y empatía con los usuarios y pacientes.	Bases fundamentales del Servicio al cliente aplicado a las entidades de salud.	Presentación presencial	2 horas	Equipo de cómputo del CSMP. Equipo de proyección. Cuaderno y lapicero. Material de apoyo
		Comportamientos, modales y empatía.			
		Actividad de juego de roles y análisis de casos.	Práctica en grupos para dramatizar distintos escenarios	2 horas	
	Estrategia de evaluación		Otras actividades		
	Evaluación de conocimiento de taller. Preguntas y respuestas en cada presentación.	Seguimiento por parte del Jefe inmediato o encargado del área para validar las actuaciones de cada colaborador en su puesto de trabajo.			

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Específicas	Competencia	Elaborar y analizar de reportes para el CSMP
Participantes	Asistente Admon.	Nivel:	Con evidencia de desarrollo
Instructor:	Gerente Admon.		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
1	El colaborador genera reportes para toma de decisiones en el tiempo y forma establecido	Identificación y priorización de los reportes que se deben realizar.	Presentación presencial	1.5 horas	Equipo de cómputo del CSMP. Equipo de proyección. Cuaderno y lapicero.
		Definición de tiempos y formatos solicitados para su presentación.			
		Actividad: Realizar un diagrama de gantt la programación de los reportes incluyendo tiempos, formatos y quien debe recibirlos.	Actividad asincrónica la cual debe presentar al Jefe inmediato	1.5 horas	
Estrategia de evaluación		Otras actividades			
	Revisión del programa realizado para la entrega de los reportes.	Seguimiento periodico (con base al programa) por parte del Jefe inmediato o encargado del área para validar la ejecución y entrega de los reportes.			

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Específicas	Competencia	Administrar recursos del CSMP
Participantes	Asistente Admon.	Nivel:	Con evidencia de desarrollo
Instructor:	Director Técnico		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
2	Aplica los procedimientos que permitan mantener los niveles de insumos necesarios según las políticas del SCMP	Repaso del proceso de Compras del centro.	Lectura previa de manera asíncrona.	1.5 horas	Equipo de cómputo del CSMP. Equipo de proyección. Cuaderno y lapicero.
		Enfoque en políticas y criterios de compra establecidos. Esquematizar los criterios y compararlos entre proveedores	Presentación presencial.		
		Resolución de caso práctico: Análisis y presentación de resultados	Presentación a Jefes de área.	1 hora.	
		Estrategia de evaluación		Otras actividades	
	Presentación y resolución del caso asignado.	El jefe inmediato o encargado de área observará que el colaborador aplique los conocimientos y hará eventualmente preguntas sobre el mismo.			

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Específicas	Competencia:	Realizar trámites administrativos y sanitarios del CSMP
Participantes:	Asistente Admon.	Nivel:	Con evidencia de desarrollo
Instructor:	Director Técnico		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
3	Da un orden lógico y estructurado al proceso para completar, actualizar y renovar documentos requeridos.	Importancia de cumplir con estos requisitos en tiempo y forma. Identificación y crear lista de los documentos que deben ser gestionados.	Presentación virtual sincrónica	1.5 horas	Equipo de cómputo del CSMP. Equipo de proyección. Acceso a documentos físicos y archivos digitales. Cuaderno y lapicero.
		Generación de requisitos y explicación del contenido de cada uno o la ubicación dentro de los documentos físicos o digitales	Presentación virtual sincrónica		
		Ejercicio a través de completar la documentación basado en los requisitos de un caso real.	Práctica en el área de trabajo.	2 horas	
		Estrategia de evaluación		Otras actividades	
	Validar que los documentos solicitados se hayan identificado y consolidado según los requisitos de la institución.	-			

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Específicas	Competencia:	Administrar inventarios de recursos médico-administrativa-farmacéuticos
Participantes:	Asistente Admon. / Director Técnico	Nivel:	Con evidencia de desarrollo
Instructor:	Gerente Admon.		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
4	Aplica los procedimientos y técnicas para mantener los niveles de medicamentos e insumos necesarios.	Conceptos y principios de la gestión de inventarios. Tipos de inventarios y su aplicación en centros de salud.	Presentación virtual Asincrónica	1.5 horas	Equipo de cómputo del CSMP. Equipo de proyección. Cuaderno y lapicero.
		Procesos para realizar inventarios, listas de verificación y reportes finales del status del mismo.	Presentación sincrónica		
		Práctica ejecutando un proceso de inventario	Validación de la lista de verificación y uso de la misma.	1.5 horas	
		Estrategia de evaluación		Otras actividades	
	Evaluación sobre la teoría y resultado de la práctica.	El jefe inmediato solicitará otros inventarios para validar conocimiento sobre este tema.			

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Específicas	Competencia:	Gestión de trámites administrativos con aseguradoras.
Participantes:	Asistente Admon. Representantes de Empresas de seguros	Nivel:	Sin evidencia de desarrollo
Instructor:			

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
5	El colaborador puede indicar verbalmente el proceso con las aseguradoras y aplicarlo en un caso real.	Conocer los procesos por aseguradoras, copago, procedimientos y formatos que se deben utilizar	Presentación virtual y presencial, según disponibilidad de cada aseguradora	1.5 horas	Equipo de cómputo del CSMP. Manuales de usuario de los sistemas. Formatos de autorizaciones en blanco. Cuaderno y lapicero.
		Plataformas virtuales: Ingreso, gestiones, autorizaciones y seguimiento.	Estudio de manuales de usuario digitales. Reunión virtual con representante para aclarar dudas.		
		Pruebas en el sistema con usuario de prueba temporal. Llenado de formatos y validación de datos.	Ejercicios de pruebas en sistema y envío de papelería digital para validar el llenado de los formatos.	1.5 horas	
		Estrategia de evaluación		Otras actividades	
	Representante de la empresa de seguros, indicará si el colaborador tiene el conocimiento con base a la práctica	El jefe inmediato solicitará a los colaboradores retroalimentación verbal sobre los pasos que se hacen para ejecutar los diversos procedimientos con las empresas aseguradoras.			

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Específicas	Competencia:	Planificar cuidado de los pacientes
Participantes:	Enfermero, Secretaria	Nivel:	Con evidencia de desarrollo
Instructor:	Gerente Admon.		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
6	El colaborador puede indicar los elementos mínimos que debe tener para la atención a los pacientes.	Conceptos básicos de la Planeación. Repaso de los descriptores de puesto y función principal. Definir los procesos centrales de su puesto de trabajo.	Lectura previa de los descriptores de puesto. Trabajo en grupo para definir los procesos centrales del puesto.	2 horas	Equipo de cómputo del CSMP. Descriptores de puesto. Formatos de check list ya establecidos pero en blanco. Cuaderno y lapicero.
		Elementos, insumos, recursos necesarios para la atención a los pacientes.	Presentación teórica y práctica sobre los momentos de verdad en la atención a los pacientes.		
		Práctica: Generar check list de elementos mínimos necesarios para la atención a los pacientes.	Ejercicio: Con base a los momentos definir elementos mínimos para garantizar su correcta atención.	1.5 horas	
Estrategia de evaluación			Otras actividades		
El instructor evaluará el conocimiento con base a las preguntas realizadas durante el entrenamiento. También se tomará como base el check list.			El Jefe Inmediato dará seguimiento por 1 mes al uso de los recursos dados en el taller.		

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Específicas	Competencia:	Registro de operaciones contables
Participantes:	Secretaria/ Recepcionista	Nivel:	Sin evidencia de desarrollo
Instructor:	Contador / Gerente Admon.		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
7	El colaborador opera la información relacionada al movimiento de efectivo dentro del CSMP.	Conocimiento del portal SAT para emitir facturas. Lineamientos generales para facturación de bienes o servicios. Manejo de descuentos (si aplica) Operación de anulaciones de documentos .	Clase teórica Práctica en portal SAT. Modalidad presencial.	1.5 horas	Equipo de cómputo del CSMP. Accesos al sistema. Cuaderno y lapicero.
		Conocimiento del sistema del CSMP para registro de información contable. Registro de pago, detalles, y observaciones.	Clase teórica Práctica en el sistema Modalidad presencial.		
		Estrategia de evaluación			
Cada instructor hará la simulación de casos para práctica y se validará en el puesto de trabajo la correcta ejecución.			El jefe inmediato verificará al finalizar el turno que los datos estén ingresados correctamente. Esto durará el tiempo que considere necesario el jefe.		

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Específicas	Competencia:	Asistir a los médicos en la atención a los pacientes
Participantes:	Enfermero	Nivel:	Con evidencia de desarrollo
Instructor:	Médico invitado		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos	
8	El colaborador se anticipa a proveer los insumos y recursos necesarios para uso de los médicos.	Socializar la importancia de la asistencia a los médicos. Repaso de la función principal del puesto. Definir insumos, documentos, recursos necesarios para asistir a los médicos	Lectura previa de los descriptores de puesto. Trabajo en grupo para definir los procesos centrales del puesto.	1 hora	Equipo de cómputo del CSMP. Hoja de check list Cuaderno y lapicero.	
		Práctica: Generar check list de elementos mínimos necesarios para la asistencia a los médicos.	Ejercicio: Con base a los momentos definir elementos mínimos que deben tener los doctores	1 hora		
	Estrategia de evaluación		Otras actividades			
	El instructor evaluará el conocimiento por medio de un cuestionario y la aplicación de un caso práctico.		Jefe Inmediato solicitará retroalimentación aleatoriamente a los médicos al finalizar la atención de los pacientes para confirmar el desarrollo en la competencia.			

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Específicas	Competencia:	Supervisar y controlar actividades operativas y administrativas
Participantes:	Gerente Admon./ Contador	Nivel:	Con evidencia de desarrollo
Instructor:	Empresa de capacitación externa	Competencia:	Sistema de gestión
		Nivel:	Sin evidencia de desarrollo

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
9	El colaborador mantiene el control de las actividades definidas para su puesto de trabajo.	Sistema de Gestión de procesos Basado en el ciclo de deming y Six sigma para definir puntos de control.	Seminario Virtual	4 horas	Equipo de cómputo del CSMP. Proceso de compras Cuaderno y lapicero.
		Práctica: Aplicar puntos de control administrativos en los procesos que se realizan.	Ejercicio aplicado en los procesos contables y solicitudes de insumos y medicamentos.	1.5 horas	
	Estrategia de evaluación		Otras actividades		
Tener la evidencia de la revisión del proceso y definición de los puntos de control a definir para manejar correctamente el proceso de compras.		Revisar, actualizar y desplegar los procesos enfocados en cada área de trabajo.			

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Específicas	Competencia	Gestión de compras de insumos, recursos o medicamentos
Participantes	Director Técnico	Nivel:	Con evidencia de desarrollo
Instructor:	Gerente Admon.		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
10	El colaborador gestiona la compra demostrando que ha analizado los criterios establecidos por el CSMP y fundamenta su decisión.	Proceso de compra: Paso a paso, criterios de compra y proceso de análisis de compra de los insumos o medicamentos.	Lectura inicial: modalidad asincrónica Capacitación en el área de trabajo. Modalidad presencial.	2 horas	Equipo de cómputo del CSMP. Proceso de compras Cotizaciones previas de medicamentos para la práctica. Cuaderno y lapicero.
		Práctica: Solicitar las cotizaciones e ingresarlas en el documento para validar la viabilidad con base a los criterios.	Práctica: Escenarios con base de datos reales. Presentación a Médico y Gerente Admon.	1 hora	
		Estrategia de evaluación		Otras actividades	
	Se evaluará la comprensión de los términos durante la presentación de los resultados.	Acompañamiento del Gerente admon., durante la realización de estas acciones.			

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Modalidad:	Desarrollo de Competencias Específicas	Competencia:	Planificar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo
Participantes	Mantenimiento	Nivel:	Con evidencia de desarrollo
Instructor:	Gerente Admon. / Empresa de capacitación externa de SSO		

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
11	Planifica, organiza y establece los elementos necesarios para conservar los equipos y sistemas en funcionamiento.	Repaso: Curso de Planeación de actividades.	Lectura de generalidades y conceptos recibidos.	1 hora	Equipo de cómputo del CSMP. Equipo de protección. Formatos de PTS Documentos legales Check list de verificación. Cuaderno y lapicero.
		Generalidades de Salud y seguridad Ocupacional. Base: Acuerdo Gubernativo 229-2014 y sus reformas 33-2016	Presentación teórica. Permisos de trabajo seguro (PTS), procedimientos de llenado y líneas de comunicación para solicitar permiso.	3 horas	
		Aplicar la planeación y la SSO en el mantenimiento preventivo y correctivo.	Práctica: Llenado de PTS, uso de check list de elementos necesarios, verificación por parte del instructor.	1.5 horas	
Estrategia de evaluación		Otras actividades			
	La evaluación se dará por medio de una práctica supervisada por el consultor en SSO. Gerente Admon., participará como vigilante y autorizador.	Validación de la aplicación de los procedimientos durante las actividades a realizar.			

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS


Modalidad:	Desarrollo de Competencias Específicas	Competencia:	Aplicar procesos de bioseguridad y desechos hospitalarios
Participantes:	Enfermero Limpieza	Nivel:	Con evidencia de desarrollo
Instructor:	Empresa reguladora de desechos hospitalarios	Nivel:	Sin evidencia de desarrollo

No.	Evidencia de Logro	Entrenamiento	Estrategia didáctica	Duración	Recursos
12	Planifica, organiza y establece los elementos necesarios para conservar los equipos y sistemas en funcionamiento.	Normativa legal Definiciones Básicas en la generación y manejo de los residuos.	Presentación en el área de trabajo. Modalidad Presencial. Presentación de contenedores, bolsas, cinchos, entre otros elementos.	4 horas	Documentos de apoyo provistos por la empresa externa. Bolsas de todos colores Descartadores o contenedores. Documentos legales. Equipo de proyección. Cuaderno y lapicero.
		Generación de residuos: Dónde y cómo se generan. Contenedores que se utilizan. Traslado interno de los residuos. Sitio de almacenamiento de residuos. Especificaciones que debe cumplir, limpieza y desinfección.			
		Ejercicios prácticos Análisis de imágenes para confirmar conocimiento.	Práctica en el lugar de trabajo. Modalidad presencial	1.5 horas	
Estrategia de evaluación			Otras actividades		
Evaluación teórica de conocimientos posterior al entrenamiento.			El jefe inmediato o encargado de área verificará con médicos la correcta ejecución de estos procedimientos.		

Anexo 7

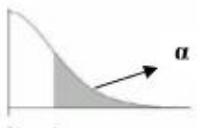
Tabla de valores críticos de la distribución de Student

Tabla de valores críticos de la distribución t de Student



Niveles de Significancia DOS COLA

	0.500	0.250	0.200	0.100	0.050	0.025	0.020	0.010	0.005
1	1.00	2.41	3.08	6.31	12.71	25.45	31.82	63.66	127.32
2	0.82	1.60	1.89	2.92	4.30	6.21	6.96	9.92	14.09
3	0.76	1.42	1.64	2.35	3.18	4.18	4.54	5.84	7.45
4	0.74	1.34	1.53	2.13	2.78	3.50	3.75	4.60	5.60
5	0.73	1.30	1.48	2.02	2.57	3.16	3.36	4.03	4.77
6	0.72	1.27	1.44	1.94	2.45	2.97	3.14	3.71	4.32
7	0.71	1.25	1.41	1.89	2.36	2.84	3.00	3.50	4.03
8	0.71	1.24	1.40	1.86	2.31	2.75	2.90	3.36	3.83
9	0.70	1.23	1.38	1.83	2.26	2.69	2.82	3.25	3.69
10	0.70	1.22	1.37	1.81	2.23	2.63	2.76	3.17	3.58
11	0.70	1.21	1.36	1.80	2.20	2.59	2.72	3.11	3.50
12	0.70	1.21	1.36	1.78	2.18	2.56	2.68	3.05	3.43
13	0.69	1.20	1.35	1.77	2.16	2.53	2.65	3.01	3.37
14	0.69	1.20	1.35	1.76	2.14	2.51	2.62	2.98	3.33
15	0.69	1.20	1.34	1.75	2.13	2.49	2.60	2.95	3.29
16	0.69	1.19	1.34	1.75	2.12	2.47	2.58	2.92	3.25
17	0.69	1.19	1.33	1.74	2.11	2.46	2.57	2.90	3.22
18	0.69	1.19	1.33	1.73	2.10	2.45	2.55	2.88	3.20
19	0.69	1.19	1.33	1.73	2.09	2.43	2.54	2.86	3.17
20	0.69	1.18	1.33	1.72	2.09	2.42	2.53	2.85	3.15
21	0.69	1.18	1.32	1.72	2.08	2.41	2.52	2.83	3.14
22	0.69	1.18	1.32	1.72	2.07	2.41	2.51	2.82	3.12
23	0.69	1.18	1.32	1.71	2.07	2.40	2.50	2.81	3.10
24	0.68	1.18	1.32	1.71	2.06	2.39	2.49	2.80	3.09
25	0.68	1.18	1.32	1.71	2.06	2.38	2.49	2.79	3.08
26	0.68	1.18	1.31	1.71	2.06	2.38	2.48	2.78	3.07
27	0.68	1.18	1.31	1.70	2.05	2.37	2.47	2.77	3.06
28	0.68	1.17	1.31	1.70	2.05	2.37	2.47	2.76	3.05
29	0.68	1.17	1.31	1.70	2.05	2.36	2.46	2.76	3.04
30	0.68	1.17	1.31	1.70	2.04	2.36	2.46	2.75	3.03
31	0.68	1.17	1.31	1.70	2.04	2.36	2.45	2.74	3.02
32	0.68	1.17	1.31	1.69	2.04	2.35	2.45	2.74	3.01
33	0.68	1.17	1.31	1.69	2.03	2.35	2.44	2.73	3.01
34	0.68	1.17	1.31	1.69	2.03	2.35	2.44	2.73	3.00
35	0.68	1.17	1.31	1.69	2.03	2.34	2.44	2.72	3.00
36	0.68	1.17	1.31	1.69	2.03	2.34	2.43	2.72	2.99
37	0.68	1.17	1.30	1.69	2.03	2.34	2.43	2.72	2.99
38	0.68	1.17	1.30	1.69	2.02	2.33	2.43	2.71	2.98
39	0.68	1.17	1.30	1.68	2.02	2.33	2.43	2.71	2.98
40	0.68	1.17	1.30	1.68	2.02	2.33	2.42	2.70	2.97



Niveles de Significancia UNA COLA

	0.250	0.125	0.100	0.050	0.025	0.013	0.010	0.005	0.003
1	1.00	2.41	3.08	6.31	12.71	25.45	31.82	63.66	127.32
2	0.82	1.60	1.89	2.92	4.30	6.21	6.96	9.92	14.09
3	0.76	1.42	1.64	2.35	3.18	4.18	4.54	5.84	7.45
4	0.74	1.34	1.53	2.13	2.78	3.50	3.75	4.60	5.60
5	0.73	1.30	1.48	2.02	2.57	3.16	3.36	4.03	4.77
6	0.72	1.27	1.44	1.94	2.45	2.97	3.14	3.71	4.32
7	0.71	1.25	1.41	1.89	2.36	2.84	3.00	3.50	4.03
8	0.71	1.24	1.40	1.86	2.31	2.75	2.90	3.36	3.83
9	0.70	1.23	1.38	1.83	2.26	2.69	2.82	3.25	3.69
10	0.70	1.22	1.37	1.81	2.23	2.63	2.76	3.17	3.58
11	0.70	1.21	1.36	1.80	2.20	2.59	2.72	3.11	3.50
12	0.70	1.21	1.36	1.78	2.18	2.56	2.68	3.05	3.43
13	0.69	1.20	1.35	1.77	2.16	2.53	2.65	3.01	3.37
14	0.69	1.20	1.35	1.76	2.14	2.51	2.62	2.98	3.33
15	0.69	1.20	1.34	1.75	2.13	2.49	2.60	2.95	3.29
16	0.69	1.19	1.34	1.75	2.12	2.47	2.58	2.92	3.25
17	0.69	1.19	1.33	1.74	2.11	2.46	2.57	2.90	3.22
18	0.69	1.19	1.33	1.73	2.10	2.45	2.55	2.88	3.20
19	0.69	1.19	1.33	1.73	2.09	2.43	2.54	2.86	3.17
20	0.69	1.18	1.33	1.72	2.09	2.42	2.53	2.85	3.15
21	0.69	1.18	1.32	1.72	2.08	2.41	2.52	2.83	3.14
22	0.69	1.18	1.32	1.72	2.07	2.41	2.51	2.82	3.12
23	0.69	1.18	1.32	1.71	2.07	2.40	2.50	2.81	3.10
24	0.68	1.18	1.32	1.71	2.06	2.39	2.49	2.80	3.09
25	0.68	1.18	1.32	1.71	2.06	2.38	2.49	2.79	3.08
26	0.68	1.18	1.31	1.71	2.06	2.38	2.48	2.78	3.07
27	0.68	1.18	1.31	1.70	2.05	2.37	2.47	2.77	3.06
28	0.68	1.17	1.31	1.70	2.05	2.37	2.47	2.76	3.05
29	0.68	1.17	1.31	1.70	2.05	2.36	2.46	2.76	3.04
30	0.68	1.17	1.31	1.70	2.04	2.36	2.46	2.75	3.03
31	0.68	1.17	1.31	1.70	2.04	2.36	2.45	2.74	3.02
32	0.68	1.17	1.31	1.69	2.04	2.35	2.45	2.74	3.01
33	0.68	1.17	1.31	1.69	2.03	2.35	2.44	2.73	3.01
34	0.68	1.17	1.31	1.69	2.03	2.35	2.44	2.73	3.00
35	0.68	1.17	1.31	1.69	2.03	2.34	2.44	2.72	3.00
36	0.68	1.17	1.31	1.69	2.03	2.34	2.43	2.72	2.99
37	0.68	1.17	1.30	1.69	2.03	2.34	2.43	2.72	2.99
38	0.68	1.17	1.30	1.69	2.02	2.33	2.43	2.71	2.98
39	0.68	1.17	1.30	1.68	2.02	2.33	2.43	2.71	2.98
40	0.68	1.17	1.30	1.68	2.02	2.33	2.42	2.70	2.97

Anexo 8

Cronograma de capacitación y seguimiento a colaboradores

No.	Competencia	Nivel	Participantes	Modalidad	Instructor	2020																2021		
						Sep				Oct				Nov				Dic				Ene	Feb	
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Planeación de actividades	SD	Contador, Mantenimiento y Limpieza	Interno	Presencial	Gerente Admon.	x																	
2	Planeación de actividades	CD	Asistente Admon., Enfermeros	Interno	Presencial	Gerente Admon.			x															
3	Calidad y mejora continua	SD	Gerente Admon., Asistente Admon. y Secretaria	Externo	Virtual	Externo	x																	
4	Calidad y mejora continua	SD	Mantenimiento y Limpieza	Interno	Presencial	Asistente Admon.		x																
5	Calidad y mejora continua	CD	Contador	Externo	Virtual	Externo			x															
6	Admon. Actividades	SD	Director Técnico, Secretaria	Interno	Presencial	Gerente Admon.				x														
7	Servicio al cliente	SD	Contador, Director Técnico, Enfermero	Externo	Presencial	Externo					x													
8	Elaborar y analizar de reportes para el CSMP	CD	Asistente Admon.	Interno	Presencial	Gerente Admon.		x																
9	Administrar recursos del CSMP	CD	Asistente Admon.	Interno	Presencial	Director Técnico					x													
10	Realizar trámites administrativos y sanitarios del CSMP	CD	Asistente Admon.	Interno	Virtual	Director Técnico					x													
11	Administrar inventarios de recursos médico-	CD	Asistente Admon. / Director Técnico	Interno	Virtual	Gerente Admon.							x											
12	Gestión de trámites administrativos con aseguradoras.	SD	Asistente Admon.	Externo	Virtual	Empresa seguros											x	x						
13	Planificar cuidado de los pacientes	CD	Enfermero, Secretaria	Interno	Presencial	Gerente Admon.											x							
14	Registro de operaciones contables	SD	Secretaria/ Recepcionista	Interno	Presencial	Contador/ Gerente admon.							x											
15	Asistir a los médicos en la atención a los pacientes	CD	Enfermero	Externo	Presencial	Médico												x						
16	Supervisar y controlar actividades operativas y	CD	Gerente Admon./ Contador	Externo	Virtual	Externo													x					
17	Sistema de gestión	SD	Gerente Admon./ Contador	Externo	Virtual	Externo															x			
18	Gestión de compras de insumos, recursos o medicamentos	CD	Director Técnico	Interno	Virtual/ Presencial	Gerente Admon.															x			
19	Planificar actividades de mantenimiento preventivo y	CD	Mantenimiento	Externo	Presencial	Empresa SSO																x		
20	Aplicar procesos de bioseguridad y	CD	Enfermero	Externo	Presencial	Empresa Desechos hospitalarios															x	x		
21	desechos hospitalarios	SD	Limpieza	Externo	Presencial																x	x		
OTRAS ACTIVIDADES																								
22	Seguimiento del Jefe inmediato																							
23	Preparación segunda evaluación desempeño																							
24	Ejecución Segunda evaluación desempeño																							

INDICE DE FIGURAS

No.	Título de la figura	Página
1	Sistema de salud en Guatemala	11
2	Niveles de atención en los sistemas de salud	13
3	Efecto multiplicador de la capacitación en acción	16
4	Esquema de gestión por competencias	23
5	Mapa Funcional	24
6	Organigrama Funcional del Centro de Servicios Médicos Privado	40
7	Curva Normal del análisis de la población para determinar la diferencia entre las medias de las variables de estudio.	59

INDICE DE TABLAS

No.	Título de la Tabla	Página
1	Competencias principales para el desempeño profesional	21
2	Variables e indicadores de la hipótesis de trabajo	34
3	Distribución de colaboradores en el Centro de Servicios Médicos Privado	39
4	Fórmulas para medir el estadístico t de Student	41
5	Interpretación de niveles de desempeño	44
6	Puesto de trabajo/área vs. Nivel de desempeño promedio según evaluación inicial	47
7	Competencias Generales vs Puestos de trabajo de la evaluación de desempeño inicial	48
8	Competencias Específicas vs Puestos de trabajo de la evaluación de desempeño inicial	49
9	Nivel de Competencia vs Puestos de trabajo de la evaluación de desempeño inicial	50
10	Comparativo de nivel de desarrollo de competencias determinada por evaluación inicial vs evaluación final	51
11	Puesto de trabajo/área vs. Nivel de desempeño promedio según evaluación inicial	52
12	Competencias Generales vs Puestos de trabajo de la evaluación de desempeño final	52
13	Competencias Específicas vs Puestos de trabajo de la evaluación de desempeño final	53
14	Nivel de Competencia vs. Puestos de trabajo de la evaluación de desempeño final	54

15	Comparativo por puesto de trabajo entre nivel de desarrollo de competencias inicial y final	55
16	Resultados de la evaluación de desempeño inicial y evaluación de desempeño final	56
17	Resultados Estadísticos de la t de Student	57
18	Calculos para obtener el Estadísticos t de Student y el tamaño del efecto d Cohen	58
19	Criterios para establecer el tamaño del efecto d Cohen	60