



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EL ÁREA MÉDICA Y
ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DEL INSTITUTO
GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL, ANEXO ESCUINTLA**

Julio Edenilson Blanco Solórzano

Asesorado por el Ing. Víctor Hugo García Roque

Guatemala, agosto de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EL ÁREA MÉDICA Y
ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DEL INSTITUTO
GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL, ANEXO ESCUINTLA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

JULIO EDENILSON BLANCO SOLÓRZANO
ASESORADO POR EL ING. VÍCTOR HUGO GARCÍA ROQUE

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Víctor Hugo García Roque
EXAMINADOR	Ing. César Leonel Ovalle Rodríguez
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EL ÁREA MÉDICA Y ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL, ANEXO ESCUINTLA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, mayo de 2008.


Julio Edenilson Blanco Sotórzano



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería Escuela de Ingeniería
Mecánica Industrial

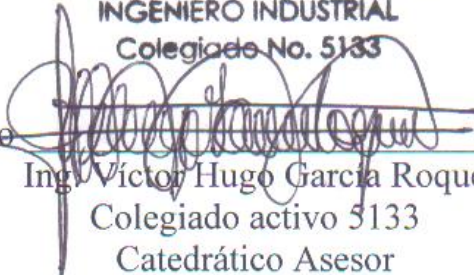
Guatemala, 05 de Mayo del 2009

Señor Director
Ing. José Francisco Gómez Rivera
Escuela de Mecánica-Industrial
Facultad de Ingeniería, USAC

Como catedrático Asesor del Trabajo de graduación titulado **FORMACION Y CAPACITACION EN EL AREA MÉDICA Y ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL ANEXO ESCUINTLA** presentado por el estudiante universitario Julio Edenilson Blanco Solórzano con **carne 94-15564**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

Victor Hugo García Roque
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 5133

Vo.Bo


Ing. Victor Hugo García Roque
Colegiado activo 5133
Catedrático Asesor



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EL ÁREA MÉDICA Y ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL ANEXO ESCUINTLA**, presentado por el estudiante universitario **Julio Edenilson Blanco Solórzano**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Edwin Josué Ixpata Reyes

Ing. Mecánico Industrial
Colegiado No. 7128

Ing. Edwin Josué Ixpata Reyes
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, julio de 2009.

/mjp



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EL ÁREA MÉDICA Y ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL, ANEXO ESCUINTLA**, presentado por el estudiante universitario **Julio Edenilson Blanco Solórzano**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. José Francisco Gómez Rivera

DIRECTOR

Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, agosto de 2009.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EL ÁREA MÉDICA Y ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL, ANEXO ESCUINTLA**, presentado por el estudiante universitario **Julio Edenilson Blanco Solórzano**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, agosto de 2009.

/cc

DEDICATORIA A:

Dios

Lo que soy y lo que puedo, yo lo debo a mi Señor Y a sus pies postrado quedo, Asombrado de su amor. Lejos, pues de mí gloriarme, Ni de bienes ni de talento. No me has dado el ensalzarme, Sino en el madero cuento. Todo es tuyo, oh Dios mío, Nada puede en mí valer.

Mis padres

Por su incomparable amor, su incansable esfuerzo y apoyo y su ejemplo durante toda mi vida, gracias por enseñarme el camino a confiar en Dios.

Mi familia

Por todo su apoyo.

ACTO QUE DEDICO A:

Dios gracias Padre Celestial .	Por haberme permitido llegar culminar este Sueño en mi vida y por darme la sabiduría.
Mis padres	Julio Francisco Blanco Guzmán Thelma Alicia Solórzano Pineda de Blanco Por todo el apoyo y cariño brindado sin pedir nada a cambio
Mis hermanos	Ing. Edwin Manolo Blanco Solórzano Lissy Anaité Blanco Solórzano.
Mis tíos	Rafael Pineda (D.E.P.) Leonel Fernando Solórzano Carlos Ovidio Blanco Guzmán
Mis amigos y compañeros	En especial a: Ing. Alejandro Pereira Berríos Ing. David Pereira Berríos Ing. Carlos Batres Ing. Francisco Arrivillaga
I.G.S.S.	Al hospital del IGSS del Departamento de Escuintla, por abrir sus puertas para la realización del presente trabajo de graduación.
Universidad de San Carlos de Guatemala, y a la Facultad de Ingeniería, por ser el centro de mi formación profesional.	

ÍNDICE GENERAL.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Historia del hospital	1
1.2 Instalaciones hospitalarias	3
1.3 Administración del hospital.....	4
1.4 Servicios hospitalarios.....	5
1.5 Visión.....	7
1.6 Misión	8
1.7 Importancia de un diagnóstico de necesidades de capacitación	8
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN.....	11
2.1 Diagnostico de variables en Estudio	11
2.2 Antecedentes del problema.....	13
2.3 Problema de investigación	14
2.3.1 Objetivos de la investigación	14
2.3.1.1 Objetivo general.....	14
2.3.1.2Objetivos específicos.....	15
2.4 Enfoque de Investigación	15
2.4.1 Criterios de la Investigación.....	16
2.4.2 Elementos de la metodología	17
2.5 Análisis y validación de la información	17
2.6 Variables o Categorías de análisis	18

2.7	Detalle de la población de estudio	20
2.7.1	Políticas institucionales	20
2.8	Características generales del recurso humano en estudio	22
3.	PROPUESTA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	23
3.1	Necesidades	23
3.1.1	Capacitación	29
3.1.2	Formación	30
3.2	Inventario de Recurso Humano.....	31
3.2.1	Número de Funcionarios y empleados	31
3.2.2	Antigüedad Laboral.....	33
3.2.3	Perfil Académico de los funcionarios y empleados	34
3.2.4	Departamento Administrativo.....	36
3.2.5	Departamento Médico.....	37
3.2.6	Relación entre requisitos del puestos y nivel académico.....	38
3.2.6.1	Nivelación de puestos respecto nivel académico.....	39
3.2.6.2	Continuidad laboral.....	39
3.2.6.3	Accesos a beneficios sociales.....	39
3.2.7	Conocimiento en aspectos institucionales	40
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	43
4.1	Necesidades del Conocimiento	43
4.1.1	Dirección de Recursos Humanos	44
4.1.1.1	Funciones principales.....	45
4.1.2	Departamento administrativo	45
4.1.3	Departamento Médico.....	52
4.2	Relación de Género en los puestos de trabajo.....	53
4.3	Dirección de servicios institucionales	56
4.4	Metodología de la investigación	57
4.4.1	Análisis organizacional	57
4.4.2	Análisis de tareas	58

4.4.3 Análisis de persona.....	59
4.5 Necesidades de Formación.....	62
4.5.1 Nivel de Capacitación	63
4.5.1.1 Área Administrativa.....	64
4.5.1.2 Área Médica.....	65
4.5.2 Nivel de Formación	65
5. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN.....	67
5.1 Métodos de capacitación.....	67
5.1.1 Videos.....	68
5.1.2 Conferencias.....	68
5.1.3 Láminas informativas	69
5.1.4 Folletos	70
5.2 Determinación de tiempos de Capacitación	70
5.2.1 En personal Administrativo	77
5.2.1.1 Trimestralmente.....	77
5.2.2 En personal Médico	78
5.2.2.1 Mensualmente.....	78
5.3 Áreas de capacitación	79
5.3.1 Seguridad Ocupacional.....	80
5.3.2 Salud.....	81
5.3.3 Servicio al cliente	81
6. SEGUIMIENTO Y MEJORAS	83
6.1 Creación de Políticas de Capacitación	83
6.1.2 Departamento Médico Administrativo	83
6.1.2.1 Congresos.....	83
6.1.2.2 Pasantías.....	85
6.2 Evaluaciones al Sistema de Capacitación.....	88
6.3 Mejoramiento continuo al sistema de capacitación	89
6.3.1 Auditorías internas	92

6.3.2 Auditorias externas	95
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Hospital del IGSS anexo, Escuintla.....	3
2. Organigrama del hospital.....	5
3. Variable o categorías de análisis.....	19
4. Características generales del recurso humano en estudio.....	22
5. Departamento administrativo.....	46
6. Análisis de persona.....	62
7. Láminas informativas.....	69
8. Folletos.....	70
9. Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	72
10. Creación de formatos empleados en la capacitación.....	73
11. Requerimientos de la Capacitación.....	74
12. En personal Administrativo.....	77

TABLAS

I. Conocimiento de software en la Gerencia División Administrativa.....	21
II. Gerencia División Administrativa.....	32
III. Distribución de Personal por Dirección según Antigüedad Laboral....	33
IV. Distribución de Grado Académico obtenido y dirección de sede.....	35
V. Percepción sobre el nivel de dominio de funcionarios en el uso del Software.....	41

.

GLOSARIO

- Capacitación:** Disposición y aptitud para conseguir un objetivo.
- Formación:** aprendizaje, adiestramiento, alineación, establecimiento, hilera, institución, fila, cultura, constitución, columna, creación, estudios, configuración, desfile
- Necesidades:** exigencia, menester, miseria, indigencia, apuro, defecación, penuria, fatalidad, escasez, carencia, aprieto, requisito, excreción, evacuación, pobreza, deposición, obligación, micción
- Director:** Cabecilla, patrono, directivo, consejero, jefe, administrador, manager, cabeza, presidente, patrón, conductor
- Folletos:** Obra impresa de más de cuatro páginas y menos de cincuenta: he cogido un folleto informativo en la oficina de turismo.
- Incentivar:** Estimular con algún tipo de gratificación para que se desee o haga una cosa: el presidente incentivó a sus jugadores para que ganaran el partido.
- Técnicas:** Conjunto de procedimientos o recursos de los que se sirve una ciencia, un arte o un oficio: conoce la técnica de la hipnosis.
- Habilidad:** Para hacer uso de estos procedimientos: le falta técnica para dominar el dibujo lineal.

Evaluación:	Cálculo, valoración de una cosa: evaluación de los beneficios, de los conocimientos.
Auditoria:	Revisión e inspección de la contabilidad de una empresa, entidad o institución, realizada por un auditor: la auditoria confirmó las acusaciones de malversación.
Sistema:	Ordenanza, doctrina, red, regla, régimen, gobierno, uso, costumbre, norma, procedimiento, organización, estilo, método, rumbo, tenor, vía, plan, estructura, medio, modo, técnica, práctica
Plan:	Croquis, objetivo, fin, apunte, intención, propósito, proyecto, maquinación, diseño, rollo, borrador, idea, síntesis, programa, intriga, ligue, bosquejo, confabulación, boceto
Investigación:	sondeo, averiguación, búsqueda, indagación, encuesta, exploración, pregunta, pesquisa
Diagnóstico:	juicio, diagnosis, evaluación, dictamen, valoración
Eficiencia:	Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia.
Administración:	Ordenación, organización, en especial de la hacienda o de bienes: administración empresarial.

Financiero: De las finanzas o relativo a ellas: análisis financiero.

Operaciones: Realización de algo: los ordenadores llevan a cabo operaciones que antes se hacían a mano.

RESUMEN

La Seguridad Social, surge como consecuencia del desarrollo de la Sociedad, a raíz de ello, nace la creación de la institución más grande de Guatemala, llamado Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, el cual tiene como función, brindar los servicios médico-hospitalarios a todas las personas que estén afiliadas a una empresa, contando con todos los servicios de atención médica y sus especialidades, el Instituto de Seguridad Social del departamento de Escuintla es uno de los más completos, ya que, cuenta con toda una gama de equipos e instrumentos en sus especialidades.

Los equipos pertenecientes al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social del departamento de Escuintla, deben de estar bajo ciertos regímenes de calidad y, para esto, es necesario que estén sometidos a un control de mantenimiento, dicho control de mantenimiento es efectuado en la actualidad a un porcentaje de equipos.

Es indispensable modificar el actual plan de mantenimiento, pues se hace necesario que este sea efectuado en su totalidad, con ello, se logrará obtener una mejora en la funcionalidad de los equipos, permitirá la reducción de fallas, optimizando el trabajo, teniendo un mejor control de los equipos y sobre todo brindando a los pacientes un buen servicio.

Para que dichos beneficios puedan llegar a ser alcanzados, es fundamental la implementación del nuevo plan de mantenimiento y, además, la incentivación del personal para ejecutarlo y que redunde en beneficio del hospital y de los usuarios.

OBJETIVOS

General:

Capacitación y/o formación de los funcionarios y empleados que laboran en la división administrativa y médica del hospital del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social ubicado en el departamento de Escuintla.

Específicos:

1. Satisfacer plenamente las necesidades detectadas que obstaculizan el logro de los objetivos de la Institución.
2. Apoyar los objetivos estratégicos que la institución ha establecido a mediano y largo plazo en lo referente al recurso humano.
3. Analizar las operaciones y tareas del recurso humano del departamento medico y administrativo.
4. Verificar los factores que permiten eficientar la filosofía de entrenamiento en los objetivos organizacionales de la Institución.
5. Determinar la política global relacionada con el entrenamiento del personal en estudio.
6. Verificar si el recurso humano es suficiente cualitativa y cuantitativamente para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación es el resultado de los informes de auditoría planteadas a Junta Directiva en el cual se sugiere la realización de un estudio de necesidades de capacitación y formación en el área tanto médica como administrativa, con el objetivo de diseñar un plan estratégico de desarrollo del recurso humano, que defina las líneas de acción prioritarias en este campo.

Respondiendo a la petición de las autoridades institucionales, de investigar las necesidades de capacitación y formación en todo el recurso humano del hospital ubicado en Escuintla.

En el desarrollo del mismo se presenta el diagnóstico de necesidades de capacitación y formación en el área médica en complemento, el presente documento contiene el diagnóstico de necesidades de capacitación y formación en el área administrativa.

Esta investigación está dirigida a apoyar el avance del proceso de planificación y promoción del recurso institucional, asentado en el marco institucional de la política de desconcentración administrativa.

La primera parte del trabajo, resume el diseño de la investigación considerando la condición del problema de estudio, el planteamiento de objetivos y el enfoque de investigación que determino la estrategia de recolección de información.

La segunda parte hace un recuento de las políticas y lineamientos vigentes a nivel institucional, que orienta el rumbo estratégico que permite la visión del rumbo que debe tener en cuenta el diseño de eventuales actividades que deben hacerse.

La tercera parte muestra los resultados de la investigación separando las necesidades asociadas a los procesos de capacitación

y los de formación. Los datos presentados indican las áreas de prioridad para la intervención que debe hacerse.

Finalmente las conclusiones y recomendaciones de las deficiencias encontradas con la que se concluye una síntesis de lo mas destacado del trabajo realizado, así como de las acciones que deben llevarse a cabo en la planificación y promoción del recurso humano.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Historia del hospital

El sistema de Salud Pública Social, surge a raíz del desarrollo de las necesidades de la Sociedad civil, con el Objetivo de mejorar las condiciones de Salud y de vida de los trabajadores. Cuando se habla de Seguro Social, Se identifica una ayuda a la población Guatemalteca como resultado de un buen plan de desarrollo social. Además se identifica como aquel que ofrece mayor suma de seguridad social.

En Guatemala, como una consecuencia de la Segunda Guerra Mundial y la difusión de ideas democráticas propagadas por los países aliados, se derrocó al gobierno interino del General Ponce Valdés, quien había tomado el poder después de una dictadura de 14 años por el General Jorge Ubico, y se eligió un gobierno democrático, bajo la Presidencia del Dr. Juan José Arévalo Bermejo.

El Gobierno de Guatemala de aquella época, gestionó la venida al país, de dos técnicos en materia de Seguridad Social. Ellos fueron el Lic. Oscar Barahona Streber (costarricense) y el Actuario Walter Dintel (chileno), ellos realizaron un estudio socioeconómico y resultado de este estudio se generaron las bases de la Seguridad Social en Guatemala.

A partir de ello se encontraron garantías sociales en el Artículo 63 del texto donde se Establece que el seguro Social es Obligatorio, y que la ley regulará sus alcances y la forma de que debe ser puesto en vigor

Al promulgarse la Constitución de la República de aquel entonces, el pueblo de Guatemala, encontró entre las Garantías Sociales en el Artículo 63, de la Constitución de la República de ese entonces. El siguiente texto: “SE ESTABLECE EL SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO”. La Ley regulará sus alcances, extensión y la forma en que debe ser puesto en vigor”.

Con los antecedentes mencionados anteriormente, el 30 de Octubre de 1946, el Congreso de la República de Guatemala, sanciona el Decreto número 295, “LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL”.

De esta forma se crea una institución Autónoma, de derecho público con personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, del cual la finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima” (Cap.1, Art.1º.) Se crea así un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio. Lo que quiere decir es que debe cubrir todo el territorio de la República, debe ser único, para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias; los patronos y trabajadores de acuerdo con la Ley, deben estar inscritos como contribuyentes, no pueden evadir esta obligación, pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social.

- **Inicio del hospital**

De esta manera es como el centro Hospitalario del I.G.S.S. en Escuintla se inició a construir el 02 de febrero de 1961, se inauguró el 07 de abril de 1962.

A partir de esta fecha las operaciones del Hospital del I.G.S.S. en Escuintla

han ido en aumento proporcionalmente por el tamaño de la población y de esta manera la demanda ha ido en aumento por lo que es necesario además de incremento de personal altamente capacitado, la necesidad de que la infraestructura tenga que ir cambiando en función puede observarse en la figura 1. las condiciones físicas del actual hospital.

Figura 1 Centro Hospitalario del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Escuintla..



Fuente: Fotografía propia

1.2 Instalaciones hospitalarias

De acuerdo con los estudios y cálculos efectuados de demanda de servicios, los inmuebles arrendados requirieron de diversas mejoras, así también en las Unidades propias del Instituto se hicieron modificaciones y ampliaciones de ambientes y número de camas que correspondían a las necesidades.

1.3 Administración del hospital

Se constituye con un Director, quien es la persona encargada de la administración y operatoria de dicha instalación.

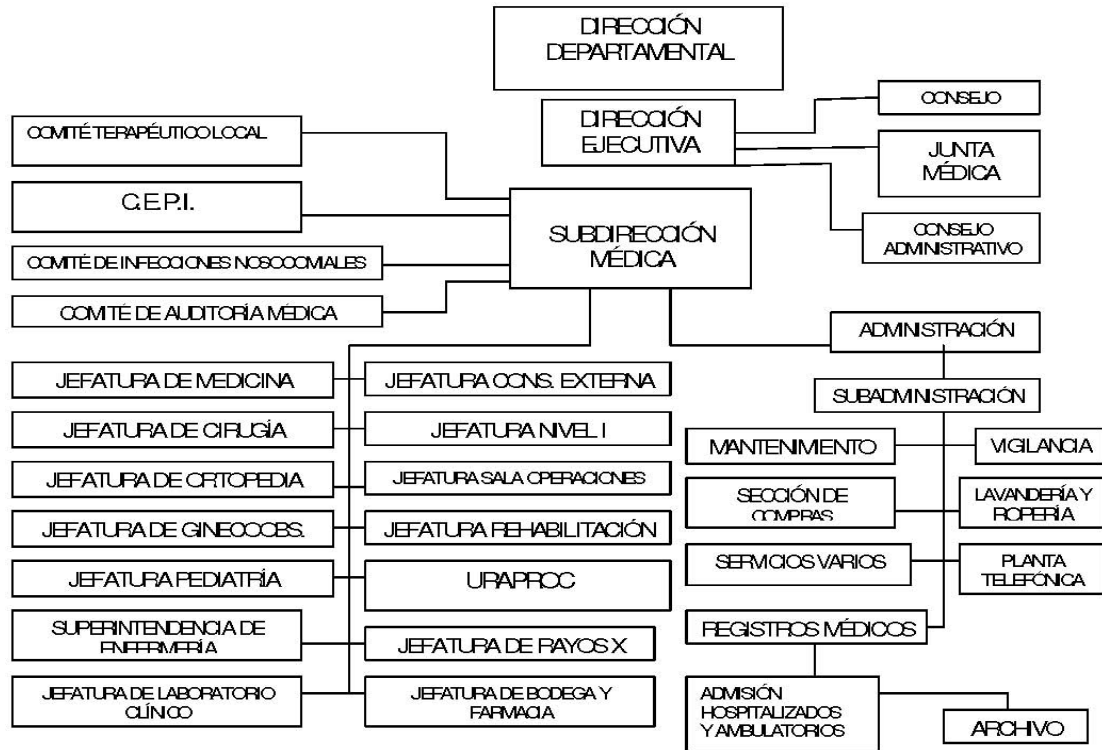
Se cuenta con personal administrativo de consulta externa, hospitalización, caja y prestaciones y capacitación a los equipos comunitarios de toda la región en el área administrativa.

Cumple con las funciones técnico administrativa, docentes y de prestaciones en servicio al preocuparse porque la población que demanda atención conozca los principios, beneficios, derechos y obligaciones de los diferentes programas de la Institución, vela porque los mismos se otorguen en forma adecuada y oportuna a afiliados y a beneficiarios y da a conocer la utilización de los recursos humanos y materiales correspondientes.

En el ámbito comunitario participa con los equipos de los tres niveles de atención en la coordinación, planificación y desarrollo de las actividades programadas y en la organización para el desarrollo comunal. Tanto uno como otros grupos trabajan en equipos multiprofesionales que a cada campo competen.

La administración y organización del Hospital del IGSS de Escuintla se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Figura 2 Organigrama del hospital.



Fuente: Informe memorial del hospital.

1.4 Servicios hospitalarios

El programa sobre Protección Relativa a Enfermedad y Maternidad en el Departamento de Escuintla, la que se ha desarrollado bajo un nuevo modelo de atención de la salud estructurado en niveles y fundamentando en la estrategia participativa de la atención primaria en salud se enfatizan las acciones llevadas a cabo en el primer nivel de atención en cuanto a la prestación de los servicios de salud, por ser esto realmente lo novedoso e innovador que merece divulgarse y compartirse.

Dentro de la Institución, es el único Hospital Departamental que cuenta con las cinco especialidades básicas y varias subespecialidades: Cirugía General, Traumatología y Ortopedia, Ginecoobstetricia, Medicina Interna, Pediatría, Neonatología, Cirugía de Mano, Cirugía Plástica, Cirugía Maxilofacial, Cirugía de Columna, Neurocirugía, Patología, Fisiatría, entre otros.

- **Servicio de mantenimiento**

El Departamento de Servicio de Mantenimiento, es el encargado de velar por el mantenimiento de la infraestructura del hospital, coordinar la reparación de las fallas de todo el equipo médico, de laboratorio y oficina y programar el plan de mantenimiento a los equipos. Vela por la generación de energía en casos de emergencia, ya que se cuenta con una planta generadora, así mismo suministra el agua por medio de equipo sumergible ya que existe un pozo mecánico.

- **Equipos de oficina**

-Equipo de Cómputo-Fotocopiadora

-Máquinas de escribir electrónicas y mecánicas -fax -teléfonos -archivos - escritorios -libreras -papeleras -sillas secretariales y ejecutivo-ventiladores -sumadoras

- **Equipos médico-hospitalario**

El equipo Médico-Hospitalario que se presenta es únicamente aquel al cual se le brinda un mantenimiento preventivo.

- **Sala de operaciones:**

-Mesas quirúrgicas -succionadores de flema -lámparas de operación fijas y portátiles -equipos de aire acondicionado -monitores de signos vitales - máquina de anestesia -incubadora de transporte -módulo térmico - electrocirugía -equipo de videolaparoscopia -ventilador mecánico

- **Maternidad, labor y partos:**

-Mesa quirúrgica -Monitores de signos vitales -Monitores fetales intraparto - Lámpara de operaciones fija -Doplex -Maxidoplex -Ultrasonido -Camas - Camillas -Sillas de ruedas

- **Emergencia de adultos:**

Monitor de signos vitales

Camillas

Camas

Electrocardiograma

1.5 Visión

Un país con trabajadores sanos, respaldados por servicios de salud y previsión, efectivos y modernos que contribuyan al bienestar integral del trabajador y su familia.

1.6 Misión

Garantizar servicios de seguridad social a los trabajadores guatemaltecos y sus familias, orientados a elevar su nivel de vida.

Todo esto con eficiencia, eficacia y alta calidad de atención humana; con los métodos, diagnósticos mínimos más modernos posibles y un paquete básico de medicamentos, en un ambiente agradable y cómodo con tratamientos de actualidad médica en los tres niveles de atención, buscando en todo momento la satisfacción del usuario y contribuyendo al fortalecimiento de la Seguridad Social y al desarrollo sostenible del Departamento.

1.7 Importancia de un diagnóstico de necesidades de capacitación en la institución

En casi todos los países del mundo, el factor de riqueza de mayor importancia es el capital humano, resultado de la educación, la salud y la alimentación.

A pesar de la práctica de capacitar personal para que haga sus labores de manera adecuada no es nuevo, el desarrollo científico de personal, en un sentido organizacional amplio, es relativamente nuevo.

Conforme nuestra sociedad avanza económicamente y tecnológicamente, se vuelve más crítica la necesidad de un desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en la organización, sino también, para lograr mayor autosatisfacción de los empleados considerados individualmente. Hemos llegado a aprender que lo que es beneficioso para la organización lo es también a largo plazo, para la gente.

La capacitación del personal tiene cada vez mayor importancia dentro de las actividades de la organización. No se puede esperar que nuestras escuelas

universidades, preparen personal para tareas específicas. Las organizaciones que no cuentan con acciones de capacitación dirigidas están, simplemente, deseando que los empleados adquieran el conocimiento y la habilidad para realizar sus funciones, como a cada uno le parezca. Este procedimiento es desorganizado y por lo tanto fortuito. Mediante la capacitación dirigida las empresas o entidades gubernamentales tienen oportunidad de emplear conocimientos, habilidades y aptitudes que le son útiles a ella y al empleado mismo.

Conforme la persona fue inventando sus herramientas, armas, ropas, vivienda y su lenguaje, la necesidad de capacitación se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Ya sea que la persona haya inventado estas facetas de la civilización o simplemente tropezando con ellas, el asunto no tiene mayor significación. Lo que es más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse ha determinadas circunstancias.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN

2.1 Diagnóstico de variables en estudio

En el momento actual, la competitividad, la calidad total, la globalización entre otros conduce a procesos, nueva tecnología, mejores resultados, y contar con personal altamente calificado.

Si la Institución proyecta trabajadores que se desempeñen con eficiencia requiere determinar las necesidades de capacitación, por varias razones:

- Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor.
- Para mejorar conocimientos, habilidades, actitudes (competencia).
- Para evitar desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo (optimización).

Cómo definir las necesidades de capacitación.

Básicamente, las necesidades de capacitación se definen averiguando:

Qué sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia, ésta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad de la capacitación.

Una herramienta para encontrar esa clave es el estándar o punto óptimo de realización del trabajo.

Tipos de necesidades.

Es conveniente partir del hecho que se reconozca que existen necesidades Manifiestas y necesidades encubiertas. Sobre esta base se conocen diversos

procedimientos, algunos sencillos, otros complejos, por medio de los cuales se pueden detectar las necesidades de uno y de otro tipo.

Necesidades manifiestas.

Las necesidades manifiestas, por ser evidentes, son establecidas preferentemente con base en el sentido común y no requieren, para ser destacadas, de la utilización de técnicas e instrumentos complicados. Los principales puntos claves de las necesidades manifiestas son:

- Situación y movimiento del personal.
- Cambios tecnológicos o de sistemas administrativos.

Necesidades encubiertas.

Las necesidades encubiertas son aquellas que no son obvias, no son fáciles de detectar y requiere realizar una investigación, no complicada pero si con varios pasos e instrumentos.

Los hechos o síntomas más frecuentes de este tipo de necesidad están relacionados con la producción, la organización, la conducta y las actitudes de los empleados.

Métodos para determinar necesidades de capacitación.

Hay muchos métodos, todos tienen ventajas y desventajas. Cada uno debe ser adaptado a la situación específica, se pueden utilizar solos o combinados.

Entre los principales métodos se encuentran:

Análisis de una actividad (proceso, trabajo, operación).

Análisis de equipo.

Análisis de problema.

Análisis de comportamiento.

Evaluación del trabajo.

Reunión creativa.

Análisis de la organización.

Lista de confrontación.

2.2 Antecedentes del problema

La Política Institucional de Capacitación y Formación de Recursos Humanos establece lo siguiente:

“...La Capacitación y la Formación de los funcionarios de IGSS, debe responder en todo momento a estudios de necesidades de desarrollo del Recurso Humano, sustentados en criterios técnicos, realizados en los Centros de Atención y en las Unidades Administrativas. Estos estudios serán actualizados con la medición del impacto respectivo...”

Este concepto es retomado y reiterado en varias ocasiones acerca de Capacitación y Formación del IGSS, indica lo siguiente:

“Es responsabilidad de cada Centro de Trabajo mantener actualizado un diagnóstico de necesidades de capacitación y formación de su personal (...)”

Se establece institucionalmente la obligatoriedad de que los Centros de Trabajo delimiten sus principales necesidades de capacitación y formación, para que de acuerdo con un plan de capacitación posterior, los recursos económicos presupuestos para el desarrollo intelectual de los funcionarios, sea aprovechado de forma eficaz.

El departamento de Recursos Humanos a través del Programa de Desarrollo Humano realizó en el año 2003, 2005 y 2007 procesos de identificación de

necesidades de capacitación que han permitido el planeamiento de programas de educación a nivel Institucional dirigidos desde esta Gerencia.

2.3 Problema de Investigación

Se realiza el presente diagnóstico de necesidades de conocimiento al personal DEL ÁREA MÉDICA Y ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL ANEXO ESCUINTLA, en cumplimiento de lo indicado por la Política de Capacitación y Formación, además para describir la situación académica-laboral de los funcionarios de las Direcciones adscritas a esta dependencia. Se pretende que el nivel de especificidad y exhaustividad de la información sea mayor a los documentos realizados con anterioridad.

2.3.1 Objetivos de la Investigación

El objeto de estudio lo constituyen las necesidades de capacitación y/o formación de los funcionarios que laboran en el área medica Administrativa del Hospital del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Anexo Escuintla.

2.3.1.1 Objetivo General

El objetivo general de la investigación de necesidades de capacitación y formación, se plantea a partir del problema delimitado, a saber:

Identificar las competencias que deben incorporarse en el recurso humano a través de la capacitación o formación, a través de un

diagnóstico situacional de necesidades con el propósito de diseñar un plan de Capacitación y Formación.

2.3.1.2 Objetivos específicos

Además es importante orientar los esfuerzos investigativos según algunos objetivos específicos:

- Caracterizar el recurso humano que labora en esta Gerencia.
- Jerarquizar las necesidades de capacitación de acuerdo con su frecuencia e importancia relativa para las autoridades institucionales, en función de los programas estratégicos.

2.4 Enfoque de Investigación

De acuerdo con los antecedentes del problema definido en esta investigación, se tomará en cuenta tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo. Al respecto, la literatura indica que el método cualitativo es más comprensivo para entender el problema de las necesidades de capacitación y formación en los funcionarios y por ello podrán realizarse análisis globales de los casos específicos encontrados; en tanto que el método cuantitativo al ser más parcial debe ser aprovechado para estudiar los aspectos particulares generalizando los criterios desde una sola perspectiva¹.

En el presente diagnóstico, el modelo cuantitativo sirvió para generalizar información, agregar datos y mostrar relaciones estadísticas acerca del inventario del recurso humano. Además se realizaron pruebas paramétricas y no paramétricas para calificar el nivel de correlación de las variables estudiadas.

2.4.1 Criterios de la Investigación

La formación del personal de salud se halla en constante evaluación y ascenso, en los últimos tiempos se han propuesto cambios con vistas a garantizar el desempeño de los profesionales de la salud, siendo un hecho la llegada de la Universalización a nuestro Municipio y con ello un nuevo rol para los profesionales de la salud, vista desde la reflexión y el análisis pedagógico. La enfermera comunitaria es decisora en la atención y educación para la salud de las personas con discapacidad.

A través de la aplicación de métodos de investigación como la observación, el intercambio, análisis de documentos relacionados con visitas de terrenos y revisión de historias clínicas se constató que este eslabón de la cadena del capital humano tiene necesidades capacitantes para el desempeño de sus funciones en atención a personas con discapacidad. Entre otras deficiencias se detectaran aspectos relacionados con el cumplimiento del trabajo en la insuficiente realización de actividades en relación al personal médico que labora en las Áreas de Salud, mala calidad de servicio que provocan deficiencias en las indicaciones de los estudios provocando en ocasiones que los servicios no puedan ser procesados con mayor eficiencia, dificultades en la llegada en tiempo de la embarazada a las consultas de evaluación de riesgo genético que ha impedido en ocasiones el manejo adecuado de los casos, incumplimiento en la evaluación de pacientes encamados por dificultades de transportación, dificultades en la evaluación integral de los pacientes discapacitados de nueva identificación.

Desarrollo a partir de todas estas reflexiones se identifica en este trabajo el siguiente como Problema Científico: ¿Cómo capacitar al personal de enfermería, para contribuir a elevar el nivel de conocimientos sobre el mejor servicio?, el objeto de Investigación es la capacitación al personal de

enfermería que debe prepararse desde la óptica del conocimiento sobre la terminología de la discapacidad y su atención comunitaria y social, el campo de acción es el Programa de Capacitación dirigido al personal de enfermería con el objeto de lograr que amplíen sus conocimientos sobre el uso del término discapacidad, su clasificación y normas a tener en cuenta en la evaluación integral de los pacientes.

2.4.2 Elementos de la metodología

Los instrumentos de recolección de información y las técnicas empleadas, responden al enfoque de investigación seleccionado para el estudio del problema. Al respecto y de forma cronológica, se describirá las frases de trabajo aplicadas en la obtención de los resultados para las áreas de capacitación y formación:

Capacitación

El diseño de los instrumentos de recolección de información se sometió a conocimiento revisión y aprobación del consejo de jefaturas de la dirección corporativa de recursos humanos.

Diseño y validación de los instrumentos: se aplicaron éstos a todos los funcionarios de los centros médicos asistenciales, incluyendo hospitales, clínicas y áreas de salud (desconcentrados, regionales o periféricos).

2.5 Análisis y validación de la información

La información obtenida a partir de los sujetos y fuentes de información fue digitada, sistematizada y analizada por el equipo de trabajo descrito en el

apartado 1.1 de este documento. Dado que el problema de estudio está relacionado con el recurso humano disponible y sus necesidades de capacitación, los datos se analizarán desde una perspectiva matricial visualizando la relación causal entre los diferentes aspectos del problema de investigación.

Luego de integrar y analizar los resultados, se validó la información desde la perspectiva técnica y profesional de cada uno (a) de los Directores que conforman esta Gerencia. De igual forma, se sometió a una validación final, realizada a nivel Gerencial, antes de publicar los resultados.

2.6 Variables o categorías de análisis

Dado que el enfoque de investigación es de carácter cuali-cuantitativo, las variables que están relacionadas con cada objetivo de investigación se pueden desglosar en el siguiente cuadro:

Figura 3 Variable o categorías de análisis

Objetivo	Variable o Categoría de Análisis	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Caracterizar el recurso	Tipo de Recurso Humano	Caracterización funcional del recurso humano que labora en el hospital	Género Antigüedad Edad Perfil Académico Puesto de Trabajo Escolaridad En formación Áreas de Conocimiento Unidad de Trabajo Conocimientos en aspectos institucionales delimitados	análisis de Contenido de la Base de Datos de Funcionarios Cuestionario.
Jerarquizar las necesidades de capacitación y formación	Necesidades de capacitación	Agrupamiento de las necesidades de capacitación de acuerdo con nivel de relación en estas	Componente Proceso Componente Administrativo Componente Legal Componente Institucional Componente Tecnológico	Grupos focales Entrevistas con expertos en contenido

Fuente: Elaboración propia según consulta

2.7 Detalle de la población de estudio

Para el desarrollo del presente ejercicio de investigación, se tomó en cuenta la totalidad de la población, constituida por 588 funcionarios, distribuidos según el siguiente cuadro de Direcciones, Áreas y sub-Áreas:

2.7.1 Políticas institucionales

Conocimiento en aspectos institucionales

En los siguientes párrafos se detallará la percepción de los funcionarios sobre su nivel de conocimiento en aspectos que están relacionados con el quehacer institucional. Este conocimiento está en relación directa con el modelo de necesidades que se utilizó para la presente de investigación. Las estadísticas son el resultado de las respuestas emitidas por todos los funcionarios de la Gerencia División Administrativa.

Según el modelo de detección de necesidades de conocimiento, un funcionario competente en su puesto de trabajo debe poseer un cúmulo cognitivo en el proceso de trabajo que realiza, el uso del software, normativa legal, identidad institucional y otros aspectos en el ámbito administrativo.

Se le consultó a los funcionarios sobre su nivel de conocimiento en las aplicaciones de software comunes a todos los trabajadores, como es el caso del MS Office, SPSS, Atlas ti, Visio y Project Manager. Estos programas para los cuales la CCSS posee licencias de uso, son utilizados por la mayoría de funcionarios que, utilizan una computadora. En la siguiente tabla se muestra porcentualmente los resultados de la consulta.

Tabla I Conocimiento de software en la Gerencia División Administrativa
Percepción sobre el nivel de dominio de funcionarios en el uso del Software
Septiembre, 2007 (Valores relativos)

Nivel de Dominio	No usa	Muy Mal	Mal	Regular	Bien	Avanzado
Word	28,4 %	1,2%	1,4 %	8,7%	43,5%	16,7%
Excel	37,8 %	1,9%	2,9 %	17,9 %	32,5%	7,0%
Power Point	46,4 %	0,5%	1,0 %	11,4 %	30,8%	9,7%
Access	84,4 %	2,0%	2,4 %	4,9%	4,9 %	1,2%
Internet	43,0 %	0,7%	0,9 %	9,9%	34,7%	10,7%
Visio	90,8 %	0,9%	0,9 %	3,1%	2,2 %	2,0%
SPSS	93,2 %	1,0%	1,5 %	2,4%	1,4 %	0,3%
Atlas ti	98,0 %	0,7%	0,2 %	0,9%	0,2 %	0,0%
Project Manager	90,3 %	1,7%	1,5 %	3,1%	1,2 %	2,0%

Fuente: Elaboración propia según consulta

2.8 Características generales del recurso humano en estudio.

Para el desarrollo del presente ejercicio de investigación, se tomó en cuenta la totalidad de la población, constituida por funcionarios, distribuidos según la siguiente figura de direcciones, Áreas y Sub Áreas. (Véase Figura 4).

Figura 4 Características generales del recurso humano en estudio.

Dirección	Áreas	SubÁrea
Despacho G.D.A.		
Dirección Recursos Humanos	Dirección	
	Relaciones Laborales	Políticas y Normas
	Asistencia Técnica	Administración Salarial Clasificación y Valoración de Puestos Reclutamiento y Selección
	Evaluación y Seguimiento	
	Unidad de Gestión	
	Centro de Desarrollo Social	
	Programa de Desarrollo Humano	
	Salud Ocupacional.	
Dirección de Servicios Institucionales	Dirección	
	Regulación Seguro de Salud	Prestaciones en Dinero Validación de Derechos
	Administración de Edificios	Taller Obra Civil Taller Eléctrico Zonas Verdes y Bodega.
	Servicios Generales	Taller Mecánico Radiocomunicaciones Transportes Archivo
	Seguridad e Investigación	Seguridad y Limpieza Investigación de Delitos
	Publicaciones Impresos	Publicaciones Impresos
Dirección de Desarrollo Organizacional.	Efectividad Organizacional	
	Estructura organizativa	
	Desarrollo de la Cultura Organizacional	
Dirección Sistemas Administrativos	Control Interno	

Fuente: Elaboración propia según consulta

3. PROPUESTA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

3.1 Necesidades

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

- DNC

Una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización es: ¿en qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores? En algunos casos, no se cuenta con un plan claro que responda a las necesidades de la empresa o institución. En otros, dicho plan parte justamente de una identificación de necesidades, lo que le proporcionará un valor agregado al plan de capacitación.

En el mejor de los casos, suele suceder, que los interesados preguntan directamente a sus colaboradores para tratar de identificar las necesidades de capacitación. Desgraciadamente, una de las prácticas más frecuentes para el caso es creer exclusivamente en "la intuición" y se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecería ser útil para los propósitos de la organización. Otras ocasiones, se practica el modelo de "oferta de capacitación", es decir, el responsable de recursos humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación.

Por otro lado, cuando se realiza un estudio de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), en muchas de las ocasiones los resultados de estos estudios quedan en apuntes o notas que jamás se registran en los archivos correspondientes. Resultado, cuando un nuevo directivo solicita información al respecto, no hay información que pueda orientar nuevas estrategias que deriven en la productividad como consecuencia de la capacitación.

La DNC es un excelente apoyo para estructurar planes de trabajo para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización.

Detección de Necesidades de Capacitación

A fin de apoyar al proceso de planeación de la Capacitación y la Educación Continua, en los siguientes párrafos se responde a algunas preguntas frecuentes con respecto a las técnicas para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) o para la actualización de los miembros de una organización, así como los elementos básicos de un reporte de estudio diagnóstico de necesidades.

¿QUÉ ES EL DNC?

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

¿CUÁNDO HACER UN DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

Problemas en la organización

Desviaciones en la productividad

Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas

Baja o Alta de personal

Cambios de función o de puesto

Solicitudes del personal

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.

Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.

Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

¿CUÁLES SON LAS FASES DE ACCIÓN QUE DERIVAN EN UN DNC?

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

Descripción de puestos

Manuales de procedimientos y de organización

Planes de expansión de la empresa

Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).

Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)

Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas:

Análisis de tareas por medio de lista de cotejo

Análisis documental. Expedientes, Manuales de Puesto, función o procedimientos, o reportes.

- Análisis grupales
- Encuesta
- Escala estimativa de desempeño
- Grupos binarios
- Inventario de habilidades
- Lluvia de ideas
- Phillip's 66
- Registros observacionales directos
- Conferencia de Búsqueda
- TKJ (Planeación prospectiva)
- Cuestionario de evaluación de conocimientos
- Escala estimativas de actitudes
- Entrevista

A continuación se describen las últimas cinco estrategias, toda vez que son las más usuales dentro del contexto que nos ocupa:

Estrategias para el trabajo participativo

Conferencia de búsqueda

Objetivo.- Alcanzar una dimensión más concreta del problema o caso a analizar y generar opciones novedosas que permitan entablar relaciones más estrechas entre quienes, a causa de una aparente incompatibilidad o conocimiento parcial, no habían podido llegar a un acuerdo.

KJ o TKJ

Objetivo.- Obtener una aproximación científica y sistemática de información que oriente la solución de problemas.

Cuestionario

Objetivo.- Obtener información, en términos de opinión, sobre un asunto o tema determinado, con datos que permitan identificar las medidas de tendencia central: media (promedio), mediana y moda y la relación matemática de sus variables.

Escala estimativa de actitudes

Objetivo.- Medir las actitudes de la población involucrada en la situación problema o caso y las tendencias de opinión que ésta tiene.

Entrevista

Cuando hablamos de identificar necesidades para la capacitación y la Educación Continua, es indispensable poder contar con la mayor información posible que nos permita delimitar de una manera más congruente los cursos y programas a ofrecer. No olvidemos que en la medida en que tengamos más claridad de lo que necesitan nuestros clientes potenciales, ya sea al interior de una organización, o en el caso de un Centro de Educación Continua los nichos de mercado identificados, nuestro éxito será mayor.

¿SE APLICAN POR IGUAL LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN QUE LLEVEN AL DNC?

La selección de los métodos o técnicas para la obtención de información se aplican considerando:

Nivel ocupacional al que se va evaluar: Directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo.

Número de personas

Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.

Requerimientos del personal, en términos de nivel del manejo de la información, donde el colaborador:

1. Tiene conocimiento de la información
2. Comprende la información
3. Utiliza la información
4. Es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina
5. Contribuye a la ampliación de la información.

Con base en los objetivos planteados se podrá hacer la jerarquía de los grupos a atender y las prioridades.

3.1.1 Capacitación

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” (Gary Dessler, 1998)

Actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.” (Aquino y otros, 1997)

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

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.”

(Idalberto Chiavenato)

El grupo elaboró su propia definición y es la que se presenta a continuación:

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

3.1.2 Formación

Se trata de un proceso de formación cuya finalidad es un aprendizaje de mayor aplicabilidad y adecuación al puesto de trabajo, por lo que su método de trabajo recoge actividades de aplicación a fin de lograr la constante interacción entre las demandas del propio trabajo y los contenidos informativos impartidos.

Tiene en cuenta todos los problemas del individuo. No sólo tratará de aumentar sus competencias, sino que además las adaptará a su proyecto concreto, en el que la formación acompañará a la realización.

3.2 Inventario de Recurso Humano

El inventario del recurso humano en el nivel profesional es muy poco ya que en la Institución se cuenta con muy poco personal capacitado para sus diferentes áreas.

3.2.1 Número de Funcionarios y empleados

De acuerdo con la revisión de la base de datos de la Dirección de Recursos Humanos y del cuestionario aplicado a todos los funcionarios de la Gerencia Administrativa fue posible constatar que actualmente laboran XXX personas en esta División. En la siguiente tabla, se observa la distribución del personal por dirección y según género:

Tabla II: Gerencia División Administrativa
Distribución de Personal por Dirección, según Género
Septiembre, 2007
(Valores absolutos y relativos)

Dirección	Género		Total	
	Femenino	Masculino	Absoluto	Relativo
Dirección Servicios Institucionales	5	7	12	10%
Recurso Humano	8	4	24	20%
Dirección Jurídica	8	3	35	29.16%
Comunicación Organizacional	9	3	47	39.16%
Compra Servicios de Salud	7	10	64	53.33%
Desarrollo Organizacional	1	3	68	56.66%
Mantenimiento	1	8	77	64.16%
Sistemas Administrativos	15	8	100	83.33%
Gerencia División Administrativa	15	5	120	100%
Total (Absoluto)	69	51		
Total (Relativo)	57.50%	42.50%	100,00%	

Fuente: Elaboración propia con datos Dirección RRHH.

Además es importante destacar el hecho que el 42.5% son hombres y 57.50% son mujeres, explicado en parte, a partir del hecho que tradicionalmente las áreas de vigilancia, mantenimiento, transportes y talleres han contratado principalmente hombres, pero para el área medica la contratación se realiza principalmente para el género femenino. La relación de igual proporcionalidad entre hombres y mujeres es posible observarla en las Direcciones cuya naturaleza de trabajo es más ejecutiva o “de oficina”.

3.2.2 Antigüedad laboral

Este apartado se fundamenta en el reporte de la Dirección de Recursos Humanos respecto a la fecha de antigüedad del nombramiento de cada funcionario. La presente estadística no incorpora la antigüedad laboral que el funcionario pudiera tener en otras instituciones públicas o privadas.

Se muestra la relación de antigüedad laboral según Dirección de Sede. Se puede apreciar, nuevamente que la Dirección de Servicios Institucionales, respectivamente, tienen proporcionalmente más cantidad de funcionarios con 10 o más años de antigüedad laboral.

Tabla III Distribución de Personal por Dirección según Antigüedad Laboral

Dirección de Gerencia	Antigüedad en años cumplidos			Total
	Menos de 5	Entre 5 y 10	mas de 10 años	Absoluto
Dirección Servicios Institucionales	9	2	1	12
Recurso Humano	6	4	2	24
Dirección Jurídica	5	5	1	35
Comunicación Organizacional	4	5	3	47
Compra Servicios de Salud	10	4	3	64
Desarrollo Organizacional	2	1	1	68
Mantenimiento	6	2	1	77
Sistemas Administrativos	17	4	2	100
Gerencia División Administrativa	14	4	2	120
Total	73	31	16	

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas

3.2.3 Perfil Académico de los Funcionarios

El perfil académico de los funcionarios está explicado, en parte y desde el momento del proceso de selección de la persona, por el tipo de requisito solicitado en el Manual Descriptivo de Puestos. Las personas acceden a los puestos de trabajo según el perfil de conocimiento solicitado por la gerencia en un momento dado. Sin embargo, otra parte de este perfil académico, puede explicarse a partir del esfuerzo que cada funcionario ha emprendido, para formarme a nivel técnico o profesional, con el propósito de tener entre otros beneficios, la posibilidad de concursar por mejoras laborales, ya sea a nivel salarial y a nivel de escala de puestos. En la siguiente tabla se muestra este detalle:

Tabla IV Distribución de Grado Académico obtenido y dirección de sede

Requisito Académico solicitado según el puesto	Grado Académico Obtenido por los funcionarios									Total	
	Primaria	Secundaria	Téc. Medio	Téc.	Dipl.	Br. Un.	Lic.	Msc.	PhD.		
Educación General Básica	4	2	3	1						10	
Bach. Educ. Media	2	1	1	2	4	5	6			21	
Técnico	1	1	2	3		2	1			10	
1 año Universidad						3				3	
2 año Universidad						2	4	2		8	
3 año Universidad	1	1	1			6				9	
4 año Universidad	1	1	1			3	1			7	
5 año Universidad											
Aux. Enfermería	2	1	2	1						6	
Diplomado	2	1	1			2	2			8	
Bachiller Universitario	1	1				1	3	3		9	
Licenciado		2		1		4	3	2	5	17	
Especialidad	1	1	2				5	3		12	
Total	15	12	13	8	4	28	25	0	1	5	120

Notas: Téc. Medio = Técnico Medio Dipl. = Diplomado, Br. Un. = Bachiller , Universitario; Lic. = Licenciatura; Msc.= Maestría; Phd= Doctorado.

Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Departamento Administrativo

La capacitación del personal que labora en los servicios de salud es una necesidad permanente, principalmente la capacitación del personal que tiene a cargo la delicada función de atender directamente a las personas enfermas, y del mismo modo, e igual de importante es la capacitación del personal que realiza labores administrativas, las mismas que son indispensables para el sostenimiento de las actividades asistenciales. Algunos estudios han evidenciado esta necesidad de capacitación, sobretodo en el personal asistencial y gerencial de los sistemas sanitarios, y prácticamente ningún estudio lo ha evidenciado en el personal operativo de las áreas administrativas. Es por eso que el presente estudio tuvo como objetivo determinar algunas características de la demanda de capacitación en el personal que realiza labores administrativas en el hospital del IGSS, anexo Escuintla

El trabajo de investigación centra su atención en la Propuesta de Metodología en el Hospital, a partir de un estudio de variables. Su objetivo principal es proponer una metodología para la implementación de un Sistema de capacitación permanente y sus objetivos específicos son:

1. Presentar los fundamentos teóricos de la investigación.
2. Determinar las variables que influyen en la implementación del Sistema en el Hospital
3. Proponer una metodología para la implementación de un Sistema de capacitación en el Hospital

3.2.5 Departamento Médico

Para el buen desarrollo de la atención al paciente es necesario capacitar al personal médico que es la parte medular de la atención personalizada y así desarrollar Procedimientos generales con pacientes en espera de tratamiento:

- Técnicas para levantar y mover al paciente
- Disposición de chatas, recipientes para vomitar, etc.
- Atención y gestión de medicamentos en el entorno hospitalario

Procedimientos especiales para pacientes con enfermedades infecciosas:

- Precauciones generales

Procedimientos especiales para pacientes con inmunodeficiencia:

- Higiene
- Vendajes simples.
- Procedimientos estériles
- Administración de oxígeno.

Atención de pacientes con dificultades respiratorias, enfermedad terminal, deficiencia mental o discapacidad física

Atención especial del paciente geriátrico o pediátrico.

- Manejo de pacientes con metástasis óseas
- Atención de pacientes después de la anestesia
- Atención del paciente entubado

3.2.6 Relación de puestos respecto nivel académico

Como parte del inventario de recursos humanos, se realizó una comparación entre los requisitos académicos que están descritos en el Manual Descriptivo de Puestos y el nivel académico obtenido por los funcionarios de la Gerencia División Administrativa.

Esta comparación es de utilidad para conocer la existencia de profesionales en puestos técnicos y viceversa, generando un insumo de información válido para la toma de decisiones en el ámbito de la promoción de los recursos humanos internos.

El análisis de la tabla debe dividirse en dos grupos. En primer lugar, tenemos aquellos funcionarios que están ocupando puestos que requieren un nivel académico específico, pero están por debajo de éste.

En este caso el número de funcionarios es bastante reducido. En segundo lugar, tenemos los funcionarios que académicamente están por encima del requisito solicitado por el puesto. En este caso, prácticamente en todas las líneas de requerimiento, indicadas en la columna primera de la tabla 9, es posible observar funcionarios que superan la condición.

Lo anterior debe permitir el diseño de un plan de formación para el grupo de personas que debe completar su Educación Secundaria y Técnica. Sin embargo, también es necesario generar un plan de promoción del personal, para que al realizar los concursos para la contratación de vacantes laborales,

se tome en cuenta el personal que ya está formado a lo interno de la organización.

3.2.6.1 Nivelación de puestos respecto nivel académico

Como parte del inventario de recursos humanos, se realizó una comparación entre los requisitos académicos que están descritos en el Manual Descriptivo de Puestos y el nivel académico obtenido por los funcionarios de la Gerencia Administrativa.

Esta comparación es de utilidad para conocer la existencia de profesionales en puestos técnicos y viceversa, generando un insumo de información válido para la toma de decisiones en el ámbito de la promoción de los recursos humanos internos.

3.2.6.2 Continuidad laboral

El sistema laboral de salud del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social se divide en diferentes renglones presupuestarios, el cual da a identificar que para aquellas personas que están bajo el renglón 011 gozan de una continuidad laboral permanente.

3.2.6.3 Accesos a Beneficios Sociales

La sección sindical de AMIGSS. reclama a la Dirección del Banco que se acuerden mejoras en las condiciones laborales y en los beneficios sociales.

3.2.7 Conocimiento en aspectos institucionales

En los siguientes párrafos se detallará la percepción de los funcionarios sobre su nivel de conocimiento en aspectos que están relacionados con el quehacer institucional. Este conocimiento está en relación directa con el modelo de necesidades³ que se utilizó para la presente de investigación. Las estadísticas son el resultado de las respuestas emitidas por todos los funcionarios de la Gerencia División Administrativa.

Según el modelo de detección de necesidades de conocimiento, un funcionario competente en su puesto de trabajo debe poseer un cúmulo cognitivo en el proceso de trabajo que realiza, el uso del software, normativa legal, identidad institucional y otros aspectos en el ámbito administrativo.

Se le consultó a los funcionarios sobre su nivel de conocimiento en las aplicaciones de software comunes a todos los trabajadores, como es el caso del MS Office, SPSS, Atlas ti, Visio y Project Manager.

Estos programas para los cuales la CCSS posee licencias de uso, son utilizados por la mayoría de funcionarios que, utilizan una computadora. En la siguiente tabla se muestra porcentualmente los resultados de la consulta.

Tabla V Percepción sobre el nivel de dominio de funcionarios en el uso del Software

Nivel de Dominio	No usa	Muy Mal	Mal	Regular	Bien	Avanzado
Word	5%	1,2%	1,4%	8,7%	57,8%	16,7%
Excel	3%	1,9%	2,9%	17,9%	67,1%	7,0%
Power Point	55,4%	0,5%	3,40%	16,4%	14,40%	9,7%
Access	84,4%	2,0%	2,4%	4,9%	4,9%	1,2%
Internet	43,0%	0,7%	0,9%	9,9%	34,7%	10,7%
Visio	90,8%	0,9%	0,9%	3,1%	2,2%	2,0%
SPSS	93,2%	1,0%	1,5%	2,4%	1,4%	0,3%
Atlas ti	98,0%	0,7%	0,2%	0,9%	0,2%	0,0%
Project Manager	90,3%	1,7%	1,5%	3,1%	1,2%	2,0%

Fuente: Elaboración propia según consulta

Como puede observarse y para cada software mencionado los funcionarios creen realizar un manejo adecuado de estos paquetes. Las personas que indicaron “no usar” el software están considerados en dos grupos, los que definitivamente no usan una computadora para realizar su trabajo (funcionarios en talleres, choferes, vigilancia, aseo y otros) y aquellos funcionarios que teniendo una computadora indicaron que el software no es requerido

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1 Necesidades del conocimiento

Las necesidades de conocimiento, resultan en parte, de la brecha generada entre lo que el funcionario debe saber para realizar su puesto y lo que realmente domina en un momento dado. La otra parte de las necesidades resulta de la visión gerencial, es decir, del enfoque y la proyección estratégica que tienen las autoridades sobre los conocimientos que se requerirán en función de las transformaciones de los procesos de trabajo en el corto y mediano plazo.

Según se indicó en el diseño de investigación, las necesidades de la Gerencia División Administrativa fueron estudiadas desde un modelo de necesidades de cinco componentes, según se detalla:

- **Componente de procesos:** se detallan las necesidades propias de los puestos de trabajo en cada ámbito particular.
- **Componente Institucional:** se detallan las necesidades de conocimiento relacionada con la identificación del personal con el modelo de cultura organizacional.
- **Componente Administrativo:** lista las necesidades asociadas con aspectos relacionados con la materia del quehacer de otros elementos propios de la gestión y la organización institucional.
- **Componente Legal:** Detalla las necesidades relacionadas con la normativa institucional que los funcionarios deben conocer.
- **Componente Tecnológico:** se detallan las necesidades relacionadas con el uso del software.

En algunos casos se incluyen aspectos característicos de un componente en el detalle de cualquier otro. Esto sucede cuando el uso de algún “software”, Reglamento o Normativa, se convierte en elemento esencial para el quehacer del área de trabajo.

En las siguientes páginas, se presenta para cada una de las Direcciones de Sede, la información relacionada con las necesidades de capacitación y formación, que los grupos de trabajo indicaron como importantes para la consecución de las metas y objetivos y de acuerdo con el estado de conocimiento actual de los funcionarios.

Es importante destacar que las necesidades de conocimiento relacionadas con el *Componente Proceso* agrupan aquellos requerimientos propios de cada Dirección, Área o Subárea. Sin embargo, los datos mostrados y relacionados con los demás componentes indicados anteriormente, deben interpretarse como comunes a toda la Gerencia.

4.1.1 Dirección de Recursos Humanos

Información general

- **Número de Funcionarios:** 24 funcionarios
- **Dependencia Organizativa Inmediata:** Gerencia División Administrativa
- **Ámbito del quehacer** Institucional
- **Naturaleza del trabajo:**

Responsable de administrar con calidad el sistema integrado de los recursos humanos, con funciones de rectoría y de staff a los distintos niveles institucionales.

4.1.1.1 Funciones principales

Entre las funciones principales esta de formar y capacitar al personal medico administrativo así como de llevar un control interno de todo el personero de la institución. El departamento médico administrativo tienen función similares en los cuales se detallan a continuación.

4.1.2 Departamento administrativo

1. Administrar con calidad el sistema integrado de recursos humanos que apoye en forma efectiva la gestión institucional y las decisiones gerenciales, manteniendo un clima laboral, que propicie la conciliación de los intereses de los trabajadores y de la institución.
2. Propiciar el desempeño eficiente del personal como un aporte efectivo a la organización, mediante la modernización del sistema de administración de recursos humanos, en concordancia con las políticas vigentes y con los nuevos enfoques gerenciales.
3. Emitir la política institucional en lo referente a la gestión del recurso humano, con base en los requerimientos de la organización, las directrices y políticas del nivel superior y las estrategias de desarrollo organizacional.
4. Evaluar la gestión en materia de recursos humanos en las diferentes unidades de trabajo con base en la normativa vigente para garantizar la eficiencia y eficacia del sistema.
5. Elaborar la normativa de ámbito institucional en lo referente a la gestión del recurso humano, con base en los requerimientos de los componentes del sistema y los lineamientos y directrices del nivel superior.

De acuerdo con la metodología empleada, en la siguiente página se detalla los requerimientos de capacitación y formación, según los componentes de estudio y los procesos de trabajo.

Figura 5 Departamento administrativo

Componente/Procesos		Competencias	Necesidades de Conocimiento	Necesidad de Formación
Componente de procesos de Trabajo				
Área de Relaciones Laborales	Relaciones Laborales	<p>Formación en administración de recursos humanos, psicología, planificación y otras carreras afines al área administrativa</p>	<p>metodología de investigación</p> <p>herramientas y técnicas estadísticas, para la recolección sistematización y análisis de datos</p>	Formación de Investigación
	Sub-área Políticas y Normas	<p>Conocimiento de la normativa de relacionados con la normativa de relaciones laborales</p> <p>Capacidad para transmitir conocimiento en temas relacionados con la normativa de relaciones laborales</p> <p>Dominio de metodología y técnicas de investigación</p> <p>Capacidad para la investigación en diversas áreas relacionadas con las relaciones laborales</p>	<p>análisis de datos cualitativos</p> <p>técnicas de negociación según niveles de complejidad</p> <p>técnicas y ejercicios prácticos de liderazgo</p> <p>Gestión Gerencial de Recurso Humano</p> <p>promoción de salud y estilos de vida saludable (área de investigación)</p> <p>Elementos de psicología social para la intervención del trabajador.</p>	

	Componentes / Procesos	Competencias	Necesidades de Conocimiento	Necesidad de Formación
Área Asistencia Técnica	*Administración Salarial	<ul style="list-style-type: none"> * Habilidad para la digitación en computadora de material relacionado con el nombramiento de recursos humanos * Manejo del Sistema Integrado de Recursos Humanos. * Manejo de Equipo de Cómputo y Software para los procesos de digitación * Trámite y nómina para la Generación de la planilla de salarios a nivel institucional. * Manejo de detalles administrativos puntuales del proceso de nombramiento del personal. 	<p>Técnicas y manejo del trabajo en equipo.</p> <p>Técnicas del Servicio al cliente.</p>	Especialización en Gestión de Recursos Humanos (Maestría).
	* Reclutamiento y Selección.	<ul style="list-style-type: none"> * Formación en Administración de Recursos Humanos. * Capacidad para laborar Estudios de Reclutamiento y Selección de personal basado en perfiles ocupacionales ajustados de los puestos de Trabajo. * Dominio de Técnicas de Evaluación de Desempeño Laboral. * Capacidad para Generar Políticas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cuadro de mando integral * Técnicas de elaboración de procesos de trabajo * Técnicas de redacción de informes técnicos * Técnicas de redacción y ortografía enfocada a informes técnicos. Técnicas de redacción de políticas y normativas de carácter institucional 	

	Componentes / Procesos	Competencias	Necesidades de Conocimiento	Necesidad de Formación
			<ul style="list-style-type: none"> * Tendencias en el reclutamiento y selección del personal. * Tendencias de elaboración de concursos Administrativos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> * Clasificación y Valoración de Puestos 	<ul style="list-style-type: none"> * Formación en Administración de recursos Humanos. * Formación en Economía * Manejo de Técnicas Estadísticas. * Capacidad para la elaboración de cuestionarios, técnicas de recolección y tabulación de información y análisis de datos. * Conocimiento de todo el proceso de gestión de recursos humanos. * Clasificación de encuestas salariales. * Capacidad para realizar estudios económicos de mercado laboral. * Capacidad para la investigación de dotación de plazas en el ámbito Médico y Administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis salariales de acuerdo con estudios Económicos de Mercado * Tendencias económicas en el mercado Salarial. * Impacto de agentes económicos en bandas salariales. * Elaboración de Competencias laborales. * Tendencias mundiales en clasificación y valoración de puestos. * Servicio al cliente. * Técnicas estadísticas para el manejo de datos * Metodología para la elaboración de estudios de dotación de plazas en el ámbito médico y administrativo 	

	Componentes / Procesos	Competencias	Necesidades de Conocimiento	Necesidad de Formación
			* Especialización en materia de administración de recursos humanos.	
Área de Evaluación	* Evaluación de Procesos, programas y sistemas de recursos humanos.	<p>* Conocimiento amplio de la normativa de relaciones laborales</p> <p>* Conocimiento en metodología de evaluación.</p> <p>* Personal formado en Administración de recursos humanos</p> <p>* Capacidad para la elaboración y evaluación de procesos relacionados con las oficinas de recursos humanos.</p>	<p>* Especialización en el área de evaluación (formas, interrogantes, metodología, técnicas, instrumentos, e informes de evaluación).</p> <p>* Técnicas para la redacción de informes técnicos.</p> <p>* Elaboración de procesos de Trabajo.</p> <p>* Funcionamiento de los Juzgados (detalle de los procesos realizados en juicios penales relacionados con la materia laboral.</p>	<p>* Formación en evaluación de programas (Maestrías)</p> <p>* Especialización en Gestión de Recursos Humanos (Maestría).</p>
Área de Asesoría Legal	* Asesoría legal.	<p>* Formación de Derecho con énfasis en materia de empleo</p> <p>* Amplio dominio de normativa interna de relaciones laborales.</p>	<p>* Actualización en materia de defensa de los derechos de los trabajadores.</p> <p>* Actualización en derecho administrativo.</p>	<p>* Especialización en derecho Laboral o Administrativo. (Maestría.)</p>

	Componentes / Procesos	Competencias	Necesidades de Conocimiento	Necesidad de Formación
Área de Asesoría Legal		<p>* Manejo de jurisprudencia en materia de empleo y relaciones laborales y relaciones laborales.</p>	<p>* Actualización en derecho constitucional y los principales componentes relacionados.</p> <p>* Técnicas de negociación de conflictos laborales.- Escenarios de negociación, manejo de escenarios.</p>	
Salud Ocupacional	* Salud Ocupacional.	<p>* Valores por la salud de los trabajadores.</p> <p>* Desarrollar lineamientos y directrices en relación con la salud ocupacional de los trabajadores</p> <p>* Mejorar las condiciones de trabajo.</p> <p>* Instruir sobre la señalización y Seguridad de las áreas de trabajo.</p> <p>* Instruir sobre la señalización y Seguridad de las áreas de trabajo.</p> <p>* Conformar y capacitar a las comisiones de salud ocupacional a nivel institucional.</p> <p>* Capacitación y asesorías a los centros de trabajo en materia de salud ocupacional y bienestar laboral.</p>	<p>* Metodología de Investigación de riesgos laborales.</p> <p>* Normativa de la NFPA relacionada con la salud ocupacional (Norma 101 y relacionadas).</p> <p>* Criterios básicos de Seguridad Humana.</p> <p>* Normas OSHA 18001. Desarrollo de sistemas de Gestión preventiva en prevención de riesgos laborales.</p> <p>* Normas OSHA 18001. Desarrollo de sistemas de Gestión preventiva en prevención de riesgos laborales.</p> <p>* Auditoría interna de sistemas de seguridad y salud ocupacional</p> <p>* Sistemas de vigilancia de la salud del trabajador.</p>	* No requerido.

	Componentes / Procesos	Competencias	Necesidades de Conocimiento	Necesidad de Formación
Salud Ocupacional		<ul style="list-style-type: none"> * Asesorar en el cumplimiento de las normas de habilitación de los centros de trabajo establecidas por el Ministerio de Salud, en el campo de la salud ocupacional. * Asesorar a la red institucional de oficinas de salud ocupacional * Operativizar el Sistema de Gestión en salud ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> * Protocolos de vigilancia del trabajador según riesgos laborales. * Elementos fundamentales de Ergonomía laboral. * Sistemas de Seguridad e higiene Industrial. * Elementos fundamentales de Medicina del Trabajo. * Elementos de Psico-sociología. * Elementos de Psico-sociología. * Dibujo e interpretación de planos. 	
	* Programa de Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de investigaciones y otros programas relacionados con el bienestar laboral. * Mejoramiento continuo de equipos interdisciplinarios de selección. * Capacidad para Investigar sobre el acceso de funcionarios con discapacidad a los edificios. 	<ul style="list-style-type: none"> * Metodología de Investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Formación en diseño curricular (Maestría). * Formación en Psicología laboral (Maestría).

	Componentes / Procesos	Competencias	Necesidades de Conocimiento	Necesidad de Formación
		* Capacidad para diseñar y avalara programas educativos con formato de educación de adultos. * Dominio de los procesos de la gestión de la capacitación.		

Fuente: Elaboración propia según consulta

4.1.3 Departamento Médico

Se necesita la capacitación constante del personal médico interno y externo. Las capacitaciones generan inquietudes en la gente que es beneficiada por esto, y suelen emerger talentos dentro del departamento. Para esto se tienen que mencionar que tipos de capacitaciones se realizaran para obtener un entusiasmo entre los empleados y esto los lleva a prestar atención.

Para saber que tipo de capacitación se tiene que realizar y que sea satisfactoria se necesita:

- Determinar las necesidades del trabajar un tema con determinado grupo del departamento
- Elegir a la persona adecuada para desarrollar efectivamente el tema a desarrollar
- Organizar el evento en una fecha adecuada donde el personal no falte y lograr una capacitación satisfactoria
- Realizar una evaluación al terminar la capacitación o después de varios días y tener una estadística de los resultados obtenidos
- Con esto podremos saber cuál será nuestro rumbo en el Departamento Médico.

4.2 Relación de género en los puestos de trabajo

Contratación y selección. Algunos hospitales han puesto en marcha programas de acción positiva para atraer a más mujeres. Muchas, siguen aún manteniendo prácticas de contratación y selección tradicionales, que a menudo favorecen a los hombres.

Formación y desarrollo. Relegadas con frecuencia a departamentos marginales de los hospitales, a las mujeres no se les dan ni las mismas oportunidades de conocer la organización que se les dan a los hombres, ni la variedad de tareas que las calificarían para una promoción y mayores niveles salariales. La mayor presencia de las mujeres en el trabajo a tiempo parcial, por causa de sus responsabilidades, suele alegarse como pretexto para negarles acceso a la formación profesional.

Evaluación del rendimiento. Los criterios tradicionalmente empleados para determinar la productividad y el rendimiento de los trabajadores se basan ampliamente en enfoques masculinos que miden cuantitativamente el trabajo y que, como es bien sabido, ponen a las mujeres en desventaja. Pero incluso en los sistemas recientemente introducidos, basados en factores de destreza y de competencia, que supuestamente tendrían que beneficiar a las mujeres puesto que toman en consideración una gama más amplia de habilidades, la parcialidad con relación al género puede introducirse subrepticamente a la hora de traducir esas destreza y competencia en criterios concretos de rendimiento.

Sistemas de incentivos. Los actuales sistemas de incentivos, en particular la remuneración ligada a la productividad, o vinculada a la destreza y la competencia, pueden ser útiles para corregir las desigualdades por razón del género inherentes a los sistemas tradicionales. Sin embargo, la parcialidad con

respecto al género puede seguir imperando en las medidas utilizadas para valorar el rendimiento y las habilidades y competencias.

Equilibrio trabajo/familia. Dado el creciente número de mujeres trabajadoras y de familias en que trabajan los dos cónyuges, muchas organizaciones han introducido algunas políticas tendentes a favorecer a las familias. Pero ocurre con frecuencia que tanto las mujeres como los hombres se muestran reacios a aprovechar esos planes por temor a comprometer su desarrollo profesional. Después del permiso de maternidad, muchas mujeres se ven forzadas a aceptar puestos inferiores a los que les corresponderían por sus calificaciones y a menudo hasta tienen que abandonar su carrera.

Son ya bastantes en todo el mundo las organizaciones que han adoptado con éxito medidas para lograr la imparcialidad frente a los géneros.

En un hospital:

Comprometer a sus máximos responsables en buscar la igualdad entre los géneros.

- Crear un departamento para iniciar el cambio cultural y hacer el seguimiento de las cuestiones de género en la empresa.

- Fijar objetivos medibles y plazos concretos para conseguir la igualdad entre los géneros.

- Integrar estos objetivos en la planificación del hospital.

- Responsabilizar a todos los directivos en la consecución de la igualdad entre los géneros, valorando y recompensando sus logros al respecto.

- Desarrollar programas de formación sobre concienciación.
- Realizar encuestas entre los empleados para obtener regularmente de ellos información sobre las políticas que se llevan a cabo para conseguir la igualdad.

Contratación y selección

- Preparar descripciones y especificaciones de las tareas sensibles al género
- Ampliar los canales para promover la presentación de candidaturas femeninas
- Asegurarse de que todos los componentes del equipo de contratación están comprometidos con la igualdad entre los géneros
- Asegurarse que haya mujeres en los grupos encargados de la selección

Formación y desarrollo

- Identificar los obstáculos que entorpecen el desarrollo de la carrera.
- Seleccionar a las mujeres que destaquen en su trabajo y proporcionarles formación y oportunidades de desarrollar su carrera.
- Rotar a las mujeres en las diversas tareas para que puedan adquirir destrezas.

Valoración del rendimiento

- Definir explícitamente objetivos y criterios de rendimiento.

- Implicar a las personas en la determinación de los procedimientos de valoración (fijar los criterios, contenido y estructura de la entrevista de valoración, etc.).
- Concienciar a los directores de línea de que la igualdad entre los géneros es un problema fundamental.

Remuneración

- Ajustar los salarios de manera que los trabajos que tienen el mismo valor para la organización estén igualmente retribuidos.
- Solventar las diferencias por razón de género en la escala de remuneraciones.
- Introducir en la organización un plan de beneficios de tipo autoservicio.

4.3 Dirección de Servicios Institucionales

El incremento en la demanda de servicios preventivos, curativos y de rehabilitación y el apareamiento de nuevas enfermedades, hace necesario contar con recurso humano calificado a fin de solventar la problemática hospitalaria, administrativa y técnica y poder brindar a los usuarios una atención eficiente, eficaz, igualitaria y con calor humano.

Los recursos serán orientados a mejorar la atención ambulatoria y hospitalaria a través de la dotación de los medicamentos, insumos, reactivos y químicos necesarios así como maximizar la capacidad instalada de acuerdo al recurso

humano disponible, que permita lograr un índice ocupacional superior al 90%, brindando una atención de calidad.

Brindar servicios de salud que incluyan los aspectos preventivos, curativos y de rehabilitación de la población que demande los servicios médicos hospitalarios.

4.4 Metodología de la investigación

La problemática se genera debido a que es necesario contar con una investigación actualizada en la que se muestre que ventajas y desventajas resulta de conocer la conducta del empleado en la toma de decisiones.

La percepción esta influenciada por aspectos tales como la oportunidad y calidad del profesional. Por esta razón es necesario orientar esfuerzos hacia el análisis de conocer la conducta del afiliado, conocer y analizar las necesidades de preferencia de los señores afiliados para identificar que factores influyen en la toma de decisiones en la adquisición y así lograr determinar las ventaja competitiva para así competir en un nivel nacional tan globalizado, cambiante y exigente en las necesidades de los servicios que se pueden ofrecer.

4.4.1 Análisis Organizacional

Existen aplicaciones en las siguientes áreas:

- Admisión - Laboratorio - Control Calidad
- Ordenes - Anatomía Patológica - Utilización
- Cirugía - Nutrición - Contabilidad
- Farmacia - Registros - Inventario

- Radiología - Enfermería - Mantenimiento

Y en la mayoría de departamentos y/o secciones en que esta compuesta la organización de un hospital.

LA FICHA MÉDICA EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN.

Debe de ser:

Para cada paciente.

Permanentemente actualizado y validado.

Confidencial.

4.4.2 Análisis de Tareas

- Servicio de Gestión de Cobros: “Gestión del cobro al tercero obligado al pago”.
- Sección de Electromedicina: Gestión y mantenimiento de equipos electro-médicos”
- Comunicaciones telefónicas: “Establecimiento de las comunicaciones telefónicas exteriores e interiores
- Servicio de Suministros: “Gestión de compras”.
- Sección de Restauración: “Elaboración en la cocina Central y distribución de los diferentes menús”.
- Servicio de Informática: “Diseño, desarrollo, implantación y soporte de aplicaciones informáticas y sistemas de información. Formación informática.
- Mantenimiento y gestión de sistemas y comunicaciones informáticas”.
- Servicio de Personal: “Gestión de la administración del personal”.

- Mantenimiento: “Conservación y control de instalaciones, edificios y equipamiento”.
- Lavandería: “Proceso de lavado y planchado de lencería hospitalaria y transporte entre pabellones y Lavandería central”.
- Unidad de Prestaciones Complementarias: “Gestión administrativa de prestaciones complementarias, asistenciales y farmacéuticas”.

4.4.3 Análisis de persona

Para esto debemos saber lo que vamos analizar:

- Características de la labor que desempeñan.
- Expectativas personales.
- Responsabilidades.

Personal Médico:

Características de la labor que desempeñan.

El trabajo médico es un trabajo individual, su función es el trato directo con el paciente, esta relación incluye dos aspectos básicos el primero de ellos relacionado con la salud fisiológica del paciente y el segundo de los mismos relacionado con la parte psicológica con la comprensión del mal y la forma en que afecta al paciente, esta última perfectamente compatible con el trato y el respeto hacia los pacientes.

En lo referente a la salud fisiológica se debe comprender que existen dos factores que inciden en el éxito del tratamiento el conocimiento del médico para solucionar el problema de salud y el segundo la colaboración del paciente para seguir las recomendaciones del médico.

Expectativas Personales:

Las expectativas personales del médico se basan a mi entender en dos aspectos básicos la actualización profesional y la retribución económica, en la mayoría de los casos no necesitan satisfacer necesidades básicas, si no de reconocimiento en el medio en el que se desenvuelve.

Responsabilidades:

La responsabilidad de los médicos es directa e individual con el paciente, el medico no esta formado para trabajar en función institucional, por ello rara vez toma partido en el desarrollo de la organización en la que labora, lo cual se agudiza si consideramos que dada la situación de la mayoría de países de Latinoamérica los médicos se ven obligados a laborar en muchos lugares lo que dificulta la identificación del mismo con la organización donde trabaja.

Personal asistencial, técnico y paramédico:

Características de la labor que desempeñan:

Los trabajadores que pertenecen a esta tipología son los siguientes:

- Tecnólogos Médicos.
- Asistentes dentales.
- Enfermeras
- Obstétricas
- Nutricionistas
- Técnicas de Enfermería
- Paramédicos.
- Técnicos de Laboratorio.

· Podólogos.

Este grupo de trabajadores se caracteriza por que sus labores son complementarias al trabajo de los médicos, directamente relacionados con el trabajo médico tenemos por ejemplo a Enfermeras, Técnicas de Enfermería, Paramédicos y Asistentes dentales, los indirectamente relacionados son los que no hacen un trabajo conjunto con los médicos pero sí trabajo complementario a pesar de ser considerados como procesos paralelos como son labores relacionadas a exámenes auxiliares, análisis clínicos, nutrición, etc.

Expectativas Personales:

Las expectativas personales del personal asistencial se basa a mi entender en el aspecto de la retribución económica, dado los niveles salariales que perciben, además incide también en su desempeño, el clima organizacional por tanto, es necesario que el área de recursos humanos incida en la medición del clima organizacional con la finalidad de lograr mayor productividad y eficiencia en el trabajo que realizan. Las principales razones por las que son afectados es básicamente las jornadas laborales que realizan que son de permanencia continua.

Responsabilidades:

La responsabilidad de este personal es directa con el paciente y complementaria, el personal asistencial está formado para trabajar en función de apoyo, por ello se debe de trabajar con la finalidad de lograr una identificación sólida con la organización de salud, lo que debe lograrse con la finalidad de lograr la comunión entre los objetivos de la institución con los objetivos personales de cada uno de estos trabajadores.

Figura 6 Análisis de persona



Fuente: Fotografía propia

4.5 Necesidades de formación

Luego de analizar las diferentes áreas a trabajar dentro de las cuales podemos encontrar:

Administrativa: La cual se encuentra conformada por gerente administrativo, supervisores, directores de las diferentes áreas, encargados de mantenimiento.

Médica: La cual se encuentra conformada por doctores, especialistas, enfermeras.

Observamos que estos su principal cliente eran padres de familias, niños, adolescentes, mujeres por lo que se debe de mejorar la formación en las dos áreas mencionadas anteriormente ya que la atención que se le brinda al paciente no es la adecuada por diferentes razones una de las mas importantes

es que el personal se mantiene demasiado estresado. Por lo que se debe de formar carácter y destrezas para que estos puedan manejar la presión y así atender bien a cada uno de los pacientes que se presentan a las instalaciones de dicho hospital. También se pudo observar que el personal tanto administrativo como medico necesitaba formación en el área de manejo de desechos y limpieza ya que muchos de los trabajadores de las diferentes áreas no cuentan con una educación de limpieza óptima como para un hospital.

4.5.1 Nivel de capacitación

Surgen las siguientes preguntas

1. ¿Con qué nivel académico cuenta?
2. ¿Ha recibido usted alguna capacitación previa?
3. ¿Se cree usted capacitado totalmente o cree le hace falta alguna área?
4. ¿Qué área cree usted necesita más capacitación?
5. ¿Estaría usted disponible para recibir capacitaciones?

Luego de realizada esta entrevista se obtuvieron datos más realistas acerca de la situación actual dentro del hospital entre los datos más relevantes podemos mencionar:

- La mayoría de las enfermeras tienen el nivel de estudio requerido para ser enfermeras.
- Dentro del grupo de doctores la mayoría se encuentra como graduados en la materia solo se cuentan con algunos que son egresados de la Universidad. Privada o Nacional
- Creen no estar al 100 por ciento en capacitación si no en un 75 % debido a que si creen que existen áreas donde no han sido capacitados.
- En común dentro del área que mas creen necesitar ayuda se encuentra en el área de desechos y también en el área de atención al cliente.
- También mencionaron que si cuentan con la disponibilidad de horarios para poder ser capacitados.

4.5.1.1.1 Área Administrativa

Su función primordial es dotar a la organización de un recurso humano eficiente y compenetrado con el quehacer de la Institución.

Enmarca las funciones de: Reclutamiento, selección, capacitación, inducción, desempeño, relaciones laborales y documentación y trámite.

4.5.1.2 Área Médica

Es la que se encarga de la planificación, ejecución y programación de todo lo quirúrgico dentro del hospital IGSS Escuintla.

4.5.1.3 Nivel de Formación

El nivel de formación tiene que ser a nivel licenciatura, y para las otras áreas tiene que tener una especialización para poder ejercer su profesión.

5. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

5.1 Métodos de capacitación

Luego se observa el problema con los que se cuenta y las necesidades que se tiene en el hospital es necesario hacer ciertas modificaciones con el fin de brindar no solo un mejor servicio dentro del hospital si no que crear una mejora continua dentro del proceso dentro del mismo, para lograr ciertas modificaciones se considera necesario utilizar capacitación para cada área del personal para lograr aumentar su nivel de formación y así mejorar la situación entre los métodos de capacitación que se buscan implementar tenemos:

Conferencias:

Se busca implementar conferencias magistrales donde cada una de las áreas pueda recibir temas de interés que los ayude a mejorar su labor diaria así como a mejorar a ellos como personas.

Entrenamientos:

También se buscara la implementación de posibles entrenamientos o dentro y fuera del hospital, con el fin de recibir unos dentro bajo supervisión de personal capacitado y además ir a otro hospital a recibir otros para tener diferentes vivencias.

Láminas:

Informar a cada enfermera por medio de láminas de cómo tratar y manipular a cada paciente dependiendo de su enfermedad.

Videos:

Dándoles a conocer por medio de videos situaciones actuales de otros hospitales de vanguardia para así motivarlos a querer alcanzar un nivel superior.

5.1.1 Videos

Como se mencionó en métodos de capacitación se planea la utilización de videos para lograr así mostrar diferentes situaciones actuales de otros hospitales para motivar al personal, así también para demostrar cómo actuar en diferentes situaciones de emergencia o bien en el cuidado de un paciente para así lograr la mejora en especial en el nivel medico en la mayoría de enfermeras ya que los doctores tienen un mayor nivel de formación por lo que necesitaremos videos mas actualizados o con un nivel más alto de información.

5.1.2 Conferencias

Para utilizar lo que son las conferencias dentro de la capacitación se necesita contratar a una empresa actualizada y líder en el proceso que se quiere mejorar un ejemplo de eso sería la contratación de una empresa experta en el manejo de desechos y en seguridad e higiene dentro de los hospitales y programar con ellos una serie de 4 conferencias dentro de las cuales se cuente no solo con información si no también entrenamiento para así mejorar el nivel, no solo transmitir información pero no solo en esta rama se utilizarían las entrevistas si no también es necesario dentro del ambiente tanto administrativo donde por medio de conferencias se puede enseñar cómo mejorar un nivel de administración hospitalaria dando ejemplos y abarcando temas de interés en

especial para el gerente general y también toda el área administrativa, así también es necesario la implementación de conferencias para doctores donde puedan obtener intercambio de pensamientos con conferencistas de alto nivel en la rama médica nacional e internacional.

5.1.3 Láminas informativas

El recurso de las láminas informativas, (ver Figura 7), no es tan específico ni de alto nivel como para capacitar médicos ya que por su nivel de formación necesitan algo mas adelantado pero si nos puede ser de mucha utilidad en la capacitación no solo de enfermeras si no también de la mayoría de personal que su nivel de escolaridad es de primario o básicos y podemos con estos enseñar varias cosas como lo son:

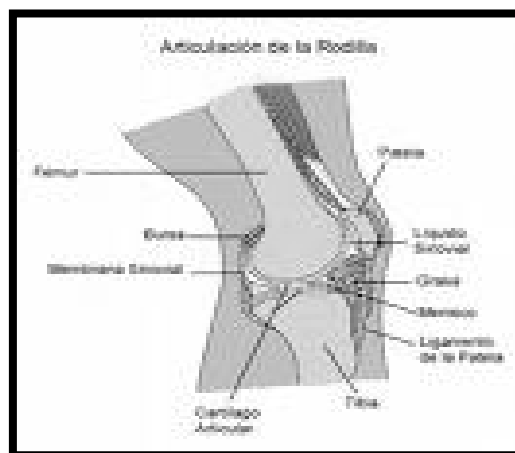
Trato de pacientes.

Diferentes tipos de enfermedades que se controlan dentro del hospital

Nivel de limpieza requerido dentro de un hospital.

Necesidades básicas dentro de un hospital, etc.

Figura 7 Láminas informativas

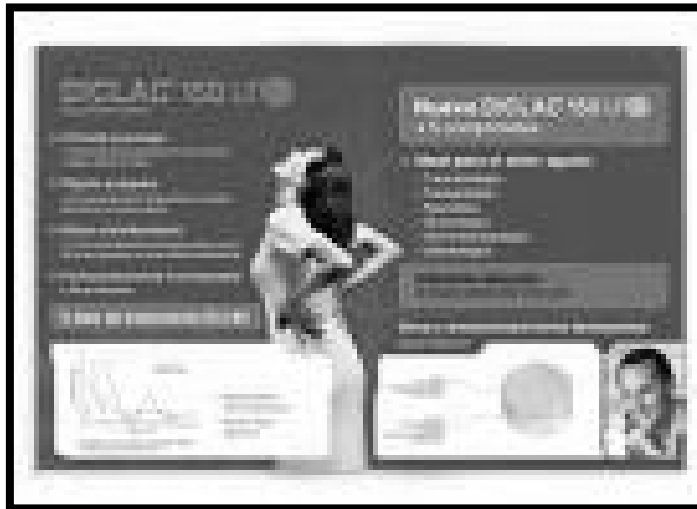


Fuente: Fotografía propia

5.1.4 Folletos

Este tipo de información por ser más avanzada que las láminas podemos utilizarla con personal de formación mas alta como lo son doctores, gerente, encargado de mantenimiento, encargado de seguridad e higiene. Con el fin de mostrarles diferentes aspectos de cada una de las áreas mencionadas y así lograr mejorar muchas cosas de casa una de sus respectivas tareas.

Figura 8 Folletos



Fuente: Fotografía propia

5.2 Determinación de tiempos de capacitación

Una de las principales herramientas para obtener resultados eficientes en la implementación de propuestas para el Hospital Juan Pablo II es precisamente la capacitación. Sin embargo en muchas empresas guatemaltecas, la capacitación es vista, no como un instrumento de progreso tanto para la empresa como para el individuo, sino como una obligación en material legal con la que se debe cumplir para evitar sanciones.

Lo que sabemos es que si se imparte correctamente, la capacitación genera resultados positivos para todas las partes involucradas, en este caso, en el funcionamiento del Hospital.

Por lo tanto la capacitación es una inversión que se debe realizar si se desea mantener la adaptación a los constantes cambios en el medio ambiente.

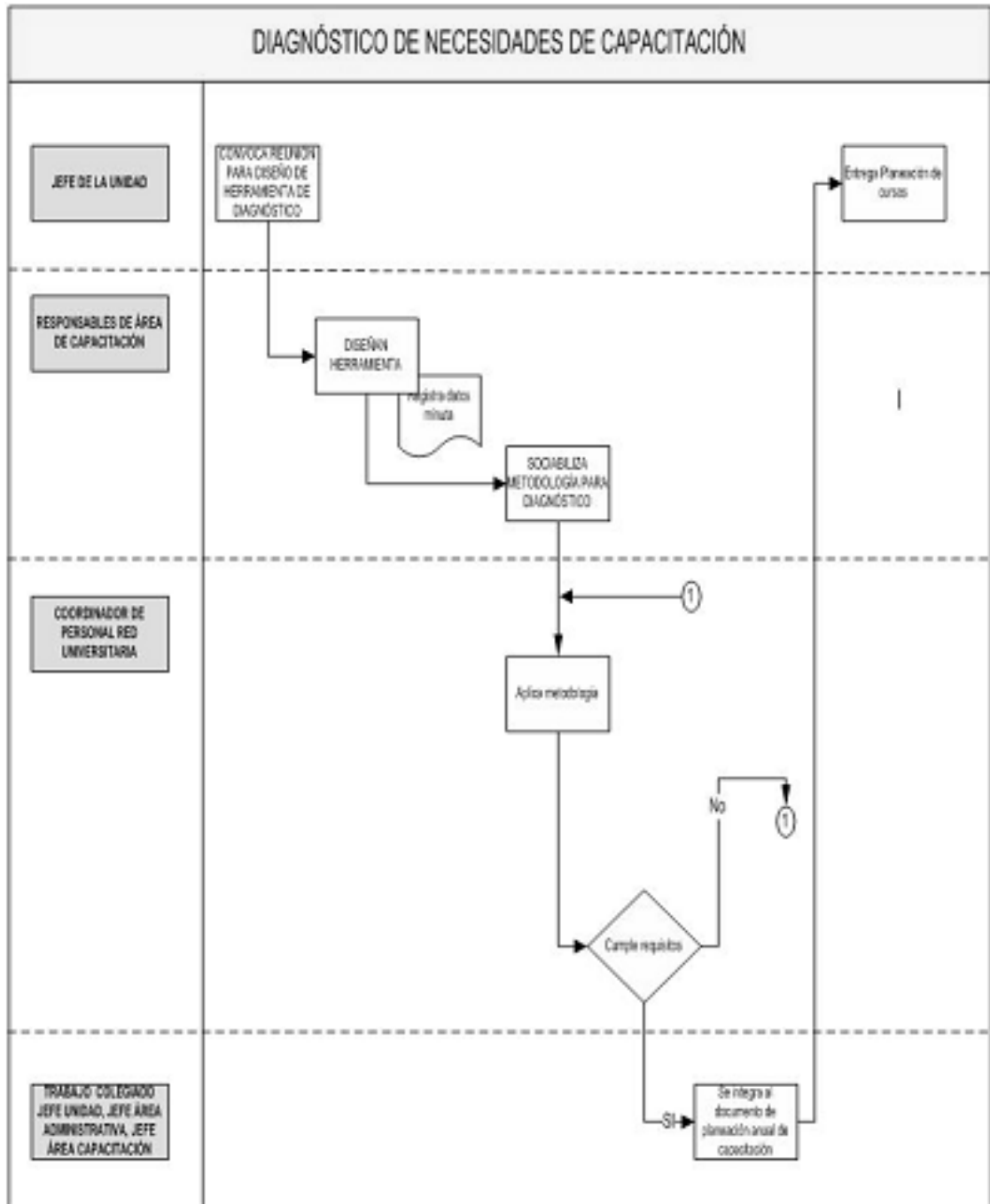
Los pasos que se deben realizar para una correcta capacitación son:

1. La realización de diagramas de flujo de procedimientos

- Se debe realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación
- Se debe hacer el diseño y planificación de la Capacitación.
- Se debe realizar el procedimiento de la Capacitación.
- Se debe realizar una evaluación del impacto de la Capacitación.

Véase la siguiente figura 9

Figura 9 Diagnóstico de necesidades de capacitación



Elaboración propia según consulta

Figura 10 Creación de formatos empleados en la capacitación

TEMA DE CAPACITACIÓN: _____			
SEDE: _____		HORARIO: _____	
FECHA: _____			
PARTICIPANTES			
No.	CÓDIGO	NOMBRE	PUESTO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			

Elaboración propia según consulta

Coordinador y/o Encargado de Personal

Responsable de Capacitación

Nombre y Firma

Nombre y Firma

Figura 11 Requerimientos de la Capacitación

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____			
TEMA DE LA CAPACITACIÓN: _____			
SEDE: _____		HORARIO: _____	
FECHA: _____			
EQUIPO		MATERIAL	
LAPTOP		HOJAS	
CAÑONERA		LAPICES/LAPICEROS	
TELEVISIÓN		FOLDERS	
VIDEO DVD		CARTULINAS	
RETROPROYECTOR		MARCADORES	
OTROS ESPECIFICAR: _____			
COFFE BRAKE SI _____ NO _____			
NO. DE PARTICIPANTES _____			

Elaboración propia según consulta

NOMBRE Y FIRMA
RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN

a. Guía para Instructores

- Verificar el primer día que se presenten únicamente las personas que se encuentren anotadas en la lista de inscripción, de darse el caso que alguien se presente sin estar anotado en la lista, verificar directamente con la/el Coordinador de Personal y si procede, entonces anotarla.
- Se realizan dos pases de lista diarios, el primero 15 minutos después de la hora señalada para el inicio del curso y el segundo pase de lista se realiza al regresar del receso en cualquier momento antes de la hora de salida.
- Es primordial que la lista de asistencia sea firmada por los participantes y por el instructor avalando estar de acuerdo en la información registrada (puede ser al inicio o durante el curso).
- No se podrá llegar a acuerdos con los participantes para realizar el curso en fechas u horarios diferentes a los establecidos por el Programa de Capacitación del Hospital del IGSS.
- Para cualquier información inherente al proceso de capacitación que soliciten los participantes, indicarles que se dirijan directamente con su coordinador de Personal.
- Devolver el fólder con los documentos de la capacitación en un plazo de tres días hábiles a partir de la fecha que termino el curso realizado, incluyendo los formatos contenidos en la misma, debidamente requisitados, el contenido de la misma es el siguiente:

1. LISTA DE ASISTENCIA: Deberá ser entregada con los registros de cada día (dos por cada día de curso), y se debe recabar la firma de los participantes.

2. FORMATO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS: Deberá ser llenada por cada uno de los participantes a curso y recibida por el instructor, poniendo especial énfasis en el nombre completo y correcto de los mismos puesto que la constancia de acreditación será elaborada con este dato. En nombramiento deberá anotarse el que se tenga de base.
3. REPORTE DE INCIDENCIAS: Sirve para señalar aspectos de cualquier índole que se presenten en la realización del curso, tanto con participantes, materiales, instalaciones, etc.

Otros elementos que son importantes para la capacitación son:

- Constancia de participación

- Evaluación del impacto por el jefe inmediato

- Evaluación del impacto por el participante

5.2.1 En personal Administrativo

5.2.1.1 Trimestralmente

La naturaleza social y de ayuda del Hospital Juan Pablo II son importantes factores que definen el diseño de los programas y actividades en el campo de la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores administrativos.

Con esta orientación, requerimos convertir los programas de capacitación de los trabajadores en verdaderos impulsores de procesos de calidad en los servicios que prestan.

El presente programa de capacitación fue diseñado específicamente para estimular la productividad y capacidad de los trabajadores, partiendo de un atractivo y variado conjunto de opciones de capacitación.

Figura 12 En personal Administrativo



Elaboración propia según consulta

5.2.2 En personal Médico

5.2.2.1 Mensualmente

La educación para la Salud, constituye un factor fundamental y esencial para la práctica de la gestión hospitalaria y es uno de los pilares de la Salud Pública.

De acuerdo a las características y la naturaleza de las acciones y relaciones, la fuerza de trabajo tiene características diferentes dentro del sistema de salud. Los médicos actúan con conocimiento múltiple y con instrumentos de intervención que alcanzan a toda la población. El ámbito de actuación abarca los riesgos y daños específicos de la salud, sus causas directas y sus determinantes generales; las respuestas sociales e instrumentales para atender las necesidades colectivas de salud.

Por ello, debido a la variedad de las capacidades necesarias para hacer frente a la complejidad, y diversidad de los objetivos de su acción, el trabajo del médico, esta basado en la administración del conocimiento y el trabajo en equipo. Por otro lado, se señala que los trabajadores de la salud son, simultáneamente, trabajadores del conocimiento y creadores del conocimiento y las formas de aplicación como parte de su acción colectiva.

La capacitación del personal medico en educación comunitaria o educación para la salud, significa indagar sobre sus conocimientos, habilidades y nivel de competencia actitudinal, al igual que su experiencia en actividades comunitarias, con fines de construir indicadores que reflejan sus necesidades de capacitación dentro de un enfoque centrado en la promoción de la salud.

Los puntos débiles en los que se ha visto afectado el Hospital son:

Las necesidades de capacitación en educación para la salud del médico que labora en el Hospital, no se encuentran satisfechas, ya que existe poca participación en el desarrollo y ejecución de este tipo de actividad, situación

que sugiere que se requiere el fortalecimiento de programas de capacitación en esta área para de esta manera elevar su desarrollo cognitivo.

- En lo que se refiere a su desarrollo social siempre se promueve la búsqueda de la calidad de vida del paciente y asume sus compromisos dentro del servicio. Casi nunca o nunca ofrecen atención a la familia de menos recursos en la comunidad aspecto que debe ser fortalecido para de esta manera elevar la capacidad de respuesta ante las demandas de la comunidad.
- No existe en el hospital estrategias ni lineamientos políticos que permitan la construcción de proyectos comunitarios, que favorezcan la participación del médico para poder aplicar la educación para la salud y garantizar el auto cuidado colectivo.
- Se requiere mejorar la actitud del médico para el servicio comunitario, aspecto que debe ser reforzado en los programas de capacitación.

5.2 Áreas de capacitación

Dentro del plan de Capacitación del Hospital se ha determinado que existen tres áreas las cuales son importantes y es necesario hacer énfasis en las capacitaciones, debido al enfoque en que se desarrolla cada tema y a la creciente demanda del Hospital.

- Seguridad Ocupacional
- Salud
- Servicio al Cliente.

5.3.1 Seguridad Ocupacional

PLAN DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL		
Objetivo	Programa	Modalidad
Formar y capacitar en competencias a los funcionarios de nivel auxiliar para su desarrollo personal con miras a propiciar su eficacia personal y organizacional	Servicio al Cliente	Cursos, conferencias, Talleres
Actualizar conocimientos y actitudes tendientes a generar resultados eficientes en el personal Auxiliares de Enfermería	Atención integral al paciente quemado, humanización del servicio, nutrición, maternidad y paternidad	Congreso de auxiliares de Enfermería. Escuela de Enfermería de Guatemala.
Facilitar el diligenciamiento de las historias clínicas.	Manejo de historias Clínicas	Taller
Reconocimiento, evaluación y control de factores de riesgos ambientales o tensiones provocadas por el trabajo.	SEGURIDAD OCUPACIONAL	Taller

5.3.2 Salud

Objetivos:

- Promover el desarrollo integral del recurso humano y el afianzamiento de una ética del servicio público.
- Elevar el nivel de compromiso de los empleados con respecto a las políticas, los planes, metas, programas, proyectos y los objetivos del Hospital IGSS, Escuintla.
- Fortalecer la capacidad tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales.
- Facilitar la preparación permanente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral.

5.3.3 Servicio al Cliente

PLAN DE CAPACITACIÓN

PROGRAMA: SERVICIO AL CLIENTE

SUB-PROGRAMA: CAPACITACIÓN EN SISTEMA OFFICE

OBJETIVO

Disminuir en un 50% el número de empleados con deficiencia de aplicaciones en los programas de Office.

POBLACIÓN

El total de empleados del hospital del nivel Auxiliar de las diferentes áreas del Hospital.

ACTIVIDADES

Realización de cursos de 20 horas por grupo de 20 empleados.

TIEMPO

Un mes.

RECURSOS

Lugar: Intecap

HORARIO

Se realizará un curso por semana de cuatro horas diarias para un total de 20 empleados.

6. SEGUIMIENTO Y MEJORAS

6.1 Creación de Políticas de Capacitación

Las políticas de desarrollo de las personas en el sector salud son políticas el medio, siendo las políticas de salud, las políticas finales. Las políticas del desarrollo y capacitación de las personas están al servicio de los modelos de atención, financiamiento y gestión; buscan que los trabajadores sean competentes, estén motivados, se desempeñen de manera eficiente en los servicios adecuados, en el lugar y en el momento que se les necesita.

6.1.2 Departamento Médico Administrativo

Como base del seguimiento de la capacitación en los departamentos Médico y Administrativo se piensa utilizar dos recursos, los cuales son:

- Congresos
- Pasantías

6.1.2.1 Congresos

Los congresos de medicina se destacan como uno de los eventos multilingües que se celebran con más frecuencia en el panorama. Es por ello que esta es una fuente de conocimientos y de capacitaciones para los funcionarios médicos que deseen actualizar sus conocimientos o mejorarlos en alguna área específica.

Congreso es la denominación utilizada para diversas conferencias académicas y otro tipo de reuniones con un fin de discusión, difusión o intercambio de conocimientos.

Es una reunión de naturaleza extraordinaria con una duración mínima de dos días y cincuenta participantes. Suele tener una periodicidad fija y no está orientada a la generación de negocio sino a la difusión o intercambio de conocimientos. Los congresos se identifican por el hecho de que los asistentes adoptan un rol interactivo participando activamente en ponencias, foros y debates. Según la Spain Convention Bureau, las temáticas más comunes de los congresos en América Latina, por orden de importancia, son:

- médicas
- comerciales
- públicas
- tecnológicas
- universitarias

También los partidos políticos deciden la dinámica, programa y estrategias a seguir en un período concreto de tiempo a través de congresos.

Con el fin de hacer más atractiva la asistencia a un congreso, las entidades organizadoras se vuelcan en la organización de actividades complementarias o paralelas al mismo. Así, es habitual el diseño de un programa alternativo para los acompañantes consistentes en actividades turísticas o de ocio. Las actividades complementarias a las reuniones son, por orden de importancia:

- a) gastronómicas
- b) turísticas
- c) culturales
- d) compras

6.1.2.2 Pasantías

Una pasantía es una metodología de enseñanza - aprendizaje que utiliza como medio la ejecución de actividades programadas con un fin determinado en un ámbito físico que no es el de la Universidad y cuya responsabilidad principal recae sobre una persona física que puede o no integrar el plantel docente de la misma como de carácter práctico. El objetivo es que los alumnos de las diversas carreras tengan la oportunidad de desarrollar su actitud profesional y habilidades operativas en actividades y tareas que les sean propias al tiempo que participan de procesos que resuman e integren conocimientos adquiridos y -como consecuencia de ello- adquieran y desarrollen capacidades en tal sentido.

INSTRUCTIVO GENERAL SOBRE LA EJECUCIÓN Y PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

- Participarán en las actividades de capacitación organizadas por el Hospital todas aquellas personas contratadas en todos los marcos legales aceptados y ratificados en Guatemala y eventualmente aquellas personas que sean convocadas obedeciendo a una necesidad institucional o sean beneficiarios de algún tipo de convenio en la materia.
- Las actividades de capacitación son consideradas de tipo voluntaria, en la cual el funcionario manifiesta su deseo de participar a su jefe directo y éste tiene que ver, si corresponde a sus funciones, a la Planificación Estratégica de la Institución y del Servicio propiamente tal.
- El Programa de actividades de Capacitación (PAC) correspondiente se difundirá una vez aprobado formalmente por el Director del Servicio de Salud, señalando nombre de la actividad, objetivo, resultado esperado,

estamentos que podrán acceder, mes probable de su ejecución y funcionario encargado.

- Todos los Subdepartamentos, unidades de apoyo clínico y terapéutico que tienen actividades APROBADAS para desarrollar en el PAC 2009 deben desarrollarlas en los plazos estipulados (entre marzo y noviembre del año calendario).
- Las actividades contempladas en el PAC que no se llegasen a desarrollar por causa muy justificada, debe ser presentada la causa por escrito, a la Unidad de Capacitación con anticipación.
- Los funcionarios que deban asistir a alguna actividad de capacitación, de perfeccionamiento o de formación con financiamiento total, parcial y/o sólo con goce de remuneración, deberán llenar el Formulario de Solicitud de Capacitación con 3 copias, con la firma de su jefe directo y derivarlo a la Unidad de Capacitación para su autorización, correspondiente con 7 días de antelación.
- Los funcionarios que deseen asistir a una actividad de capacitación contemplada en el PAC, deberán cumplir con el pre-requisito de inscripción, estipulado en el Programa de la actividad correspondiente (aunque no asistan a la actividad posteriormente), en forma posterior se confirmará su asistencia por el director de la actividad.
- Los funcionarios que se han pre-inscrito en una actividad, además confirmados y no puedan asistir, deberán ser justificados por escrito a la Unidad de Capacitación por la Jefatura de su Subdepartamento o Unidad, si fuera por razones de Servicio, si es por razones personales, deberá realizarlo el propio interesado a su jefatura con copia a la Unidad de Capacitación.
- Las estadías, diplomados, cursos que se realicen fuera de la ciudad de Mixco y contemplado pago de viático en el PAC del año, deben adjuntar el

formulario, al de solicitud de capacitación y ser derivados a la unidad de Capacitación, con 3 copias, con 15 días de antelación.

- La unidad de capacitación una vez recibidos los documentos, continuará con los trámites siguientes: forma del Sr Director, ingreso al SIRH, trámite de la correspondiente Orden de Servicio.
- Los funcionarios que participan en actividades de capacitación, perfeccionamiento o de formación con algún beneficio de la institución, fuera de la ciudad de Mixco (permiso con goce de remuneración, pasajes, viático, pago de inscripción) deberán en un plazo máximo de 20 días, presentar a la Unidad de Capacitación el certificado que acredite su participación, en caso contrario presentarán ausencia injustificada, además del cumplimiento de retroalimentación de la actividad.
- los funcionarios que deseen participar en alguna actividad NO programada o contemplada en el PAC del año respectivo y que sea de interés para su servicio o para la Institución, deberán extender una solicitud al Comité Bipartito de Capacitación, con copia a la Unidad de Capacitación con un mínimo de 30 días, para ser analizada en la reunión más próxima.
- Las solicitudes extraordinarios de capacitación serán respondidas por la o el presidente de la Unidad de Capacitación a la brevedad posible, para que se puedan cumplir con los plazos administrativos previos a la asistencia de toda actividad.
- Los directores de actividades contempladas en el PAC, deberán enviar a la Unidad de Capacitación con 20 días mínimos, de anticipación (hábiles), el programa del curso, taller o Jornada, con la respectiva solicitud de insumos; los que **deben ser Licitados, deberán ser presentados, con 40 días mínimos de antelación.**

6.2 Evaluaciones del Sistema de Capacitación

Podemos enumerar y explicar varias condiciones que el proceso de evaluación de la efectividad de la capacitación en el primer nivel debe cumplir, desde nuestra perspectiva, para que esté en concordancia con: a) el sistema de calidad b) la visión de las organizaciones de aprendizaje y, c) el concepto de formación por competencia laboral.

La capacitación se tiene que entender de manera amplia, como el conjunto de procesos que inciden en el aprendizaje. No necesariamente implica horas aula, sino puede ser producto de la reflexión y el apoyo en la práctica del trabajo, del auto estudio, de la experimentación, entre otros. Cuando evaluamos la efectividad de la capacitación se debe partir de este concepto amplio. Lo que realmente interesa es evaluar los resultados de aprendizaje del candidato; en el fondo lo que se mide es la efectividad de la organización en la generación de saberes.

La evaluación debemos de entender no solo como un instrumento para asegurar que la persona es capaz de cumplir determinados desempeños, sino también para asegurar que en la organización existan procesos de aprendizaje continuo, orientados a lograr los objetivos de la organización y del personal. Para cumplir con este propósito, se requiere de una transparencia en el formato y condiciones de la evaluación. El aprendizaje es en última instancia la decisión voluntaria de cada persona en la organización; en la medida que los estándares de desempeño y conocimiento son transparentes, se contribuye no solo a la claridad de la dirección del aprendizaje del personal sino también a optimizar los esfuerzos dedicados a ello.

La evaluación no debe circunscribirse a evidencias de conocimientos, sino centrarse en evidencias de desempeño que demuestran la capacidad real en situaciones concretas de trabajo. Esto requiere la elaboración de instrumentos de evaluación que abarcan resultados de desempeño por observación, por producto y por conocimiento, tomando en cuenta situaciones normales y de contingencia (imprevistos).

La evaluación no debe transformarse en una actividad costosa y burocrática que consuma mucho tiempo y recursos de la organización. Por eso se responsabiliza al candidato, quien es el interesado del aprendizaje, que se hace cargo de la recopilación de evidencias a través de la integración de un portafolio.

No solo la evaluación sino todo el proceso de formación no puede ser costoso, porque la organización lo rechaza. En términos teóricos se puede argumentar de que lo que vale para la organización es el retorno sobre inversión y no el criterio de costo. Sin embargo, cuanto más elevada la inversión que la formación significa, más dudas y cuestionamientos surgirán en las esferas del mando de la organización, si realmente habrá el retorno esperado. Por eso se recomienda apoyarse en materiales didácticos auto dirigidos, que no requieren la presencia constante de un instructor o formador para que el proceso de aprendizaje se de. La inversión en este caso está en la elaboración de estos materiales, que de preferencia estén adaptados al contexto de la organización, para que tenga mayor aceptación entre el personal, sobre todo a nivel operativo.

En la calidad del proceso de evaluación y formación, la verificación interna y externa juegan un papel importante. La presencia de una figura de tercera

parte que no está involucrada directamente en el proceso de formación, ayuda y estimula a los instructores y a los candidatos de cumplir con los estándares demandadas y a presentar evidencias sólidas. No se trata que el verificador repite la evaluación, sino que la verifica en cuanto a la pertinencia y validez de las evidencias presentadas y que asegure que el proceso haya sido en condiciones justas para el candidato. Se requiere establecer un procedimiento de evaluación y verificación, que mínimamente tendrá que abarcar los aspectos siguientes:

- i. Etapas generales del proceso de evaluación-verificación
- ii. Procedimiento específico de evaluación (etapas y responsables)
- iii. Procedimiento para la integración del portafolio de evidencias
- iv. Procedimiento de la capacitación por competencia
- v. Procedimiento de verificación interna y externa
- vi. Formatos de verificación interna y externa
- vii. Formato de registro del candidato
- viii. Cédula de evaluación
- ix. Control de documentos, datos y registros

Cabe aclarar que desde la perspectiva de competencia laboral interesa evaluar la efectividad de la capacitación en términos de los aprendizajes demostrados. Por eso, no interesa tanto el registro de los cursos de capacitación sino la evolución de la competencia del personal a través de las evidencias demostradas en el tiempo. Esto es un indicador de la efectividad de la organización en cuanto a la generación de nuevos saberes.

Los resultados de la evaluación de la capacitación son el insumo para acciones de mejora. Siendo la formación un proceso continuo, lo conveniente es que los

instrumentos sean flexibles y que en los procedimientos se introducen componentes que registran las propuestas de mejora de los involucrados en el proceso. Estos componentes van desde la recopilación de opiniones y sugerencias de los candidatos sobre la pertinencia y calidad de los instrumentos y cursos, hasta los reportes con sugerencias de mejora como parte de la verificación interna y externa.

Estos puntos no son exhaustivos para una gestión de competencia laboral en una organización, pero consideramos los críticos en el estadio en que nos encontramos en las experiencias reales. En la medida que estas experiencias evolucionen, habrá que precisar y modificar estos puntos críticos.

6.3 Mejoramiento continuo al sistema de capacitación

Debido al alto nivel de demanda que acontece actualmente de los servicios hospitalarios, es necesaria la aplicación de nuevos métodos y equipo para que el personal trabaje de manera eficiente, tanto en el área de medicina, como en el área administrativa y atención al cliente.

Uno de los métodos es brindar capacitación integral al personal del Hospital en el diseño, desarrollo, documentación, implementación, verificación y mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad efectivo y certificable teniendo como procesos piloto las áreas de CONSULTA EXTERNA, URGENCIAS Y HOSPITALIZACIÓN

El alcance del trabajo comprende:

El oferente deberá capacitar al Personal del Hospital para la planeación, diseño, desarrollo y documentación del Modelo de Gestión de la Calidad para certificar los procesos de CONSULTA EXTERNA – URGENCIAS Y HOSPITALIZACIÓN, bajo el referencial ISO 9001: 2000, en el establecimiento del plan de acción para su implantación, capacitar en la verificación por medio de auditoria interna la efectividad del sistema de Gestión de Calidad.

Desarrollar procesos de formación en la definición y caracterización de los procesos del Hospital para evitar retrocesos posteriores en la parametrización del sistema, es decir, formar en políticas generales de calidad al Hospital para el logro de la certificación.

La capacitación, entrenamiento encaminadas al desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad del, dando respuesta a todos los requerimientos enfocados al logro de los resultados con alto nivel de eficiencia y eficacia

6.3.1 Auditorías Internas

La auditoría interna no es mas que una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que esta encaminada a la revisión de operaciones contables u de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección.

La auditoría interna surge con posterioridad a la auditoria externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro del hospital y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo.

Generalmente, la auditoría interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos dentro del hospital para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera.

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes:

Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, generada en los diferentes niveles del hospital.

Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno (lo cual implica su relevamiento y evaluación), tanto el sistema de control interno contable como el operativo.

Entre los objetivos del control interno tenemos:

Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.

Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.

Promover la eficiencia de la explotación.

Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.

Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Entre los elementos de un buen sistema de control interno se tiene:

Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.

Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contable sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.

Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.

Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

La Auditoría Interna forma parte del Control Interno, y tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control interno.

Técnicas de evaluación del control interno

Las principales técnicas y más comúnmente utilizadas para la evaluación del control interno son las de:

Memoranda de procedimientos

Flujogramas

Cuestionarios de Control Interno

Técnicas estadísticas

A éstas deben agregarse las herramientas de gestión, entre las principales tenemos: diagrama de Ishikawa (denominada también "Espina de Pescado"), diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, histograma y flujogramas (éstas últimas tres contenidas ya en las antes mencionadas), estratificación, y la Matriz de Control Interno entre otras.

Ventajas de la auditoría interna

Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.

Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.

Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.

Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.

Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

6.3.2 Auditorías externas

La auditoría externa es un examen estructurado de registros u otra búsqueda de evidencia, con el propósito de sustentar una evaluación, recomendación u información y control.

La razonabilidad de los estados financieros e informes de rendimiento que pretenden revelar las condiciones actuales y los resultados de pasadas operaciones de un organismo o programa.

OBJETIVOS:

- a) Determinar la razonabilidad de la información financiera generada por el ente auditado.
- b) Establecer si se ha cumplido con la normativa aplicable.
- c) Comprobar si los recursos públicos se han utilizado en forma económica y eficiente.
- d) Determinar el grado en que se han alcanzado los objetivos previstos.
- e) Promover mejoras en los sistemas administrativos y financieros, en las operaciones y en el control interno.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los objetivos propuestos al inicio del presente estudio se aplicó una entrevista a 121 empleados de la institución.
2. El trabajador usualmente utiliza diferentes medios para su desarrollo profesional, por el tipo de medio en el que nos encontramos que es una institución de seguridad social, debemos de velar por brindar un mejor servicio al afiliado.
3. La mayor parte de los profesionales indicaron que su preferencia es realzar estudios en donde puedan capacitar en las diferentes áreas administrativas en donde tiene problemas con frecuencia, el área administrativa brindará mejor servicio y serán capacitadas según sus necesidades.
4. Realizando el estudio detallado de las estrategias de la administración de personal, si cumplimos a conciencia con cada una de las estrategias se podrá mejorar la productividad de la empresa, capacitando, entrenando y sobre todo, esto es importante porque desde acá es donde empieza el éxito de las empresas.
5. La Institución de Seguridad Social, no contaba hasta la fecha con capacitación de personal, y ahora que hemos realizado un estudio detallado de la situación, las bases de la capacitación y adiestramiento quedaron en la empresa, para que aquí en adelante todo sea más productivo, no solo para cada uno de los empleados sino para la institución en general.

RECOMENDACIONES

1. Las personas encuestadas dicen que en orden de importancia de las variables con respecto a calidad del profesional se sugiere enfatizar más en estos aspectos como tratar de identificar las necesidades que tiene cada servicio.
2. La mayoría de los profesionales están especializados en sus respectivos servicios de trabajo, horario de atención, por lo que se debe considerar estas variables al momento de ofrecer sus servicios se vea reflejado a la hora de prestar sus servicios.
3. Es recomendable también conocer la atención del servicio, y demás factores que inciden en el proceso de atención al paciente, por lo que se debe de ubicar un buzón de sugerencia.
4. Se sugiere formar una base de datos, de acuerdo a las necesidades de la Dirección del hospital, teléfono para brindarles un mejor servicio en su atención.
5. Algunas de las mejoras que se realizaron fueron de la siguiente: realizar el análisis de operaciones, desde que la materia prima entra, pasando por cada uno de los procesos, hasta llegar a la bodega de producto terminado, también se hicieron estudios de nivel de estudios para tratar de que cada uno del personal desempeñe el puesto ideal.
6. La evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos es relativamente sencilla. La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en sub áreas, cada una deberá ser aprendida posteriormente por el nuevo empleado.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Directorio Telefónico de Guatemala, Edición Departamental, Guatemala, Publicaciones del Caribe S.A., 2005.
- 2 Folleto “El IGSS de estudiantes”, Escuintla, 2005.
- 3 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Informe Anual de Labores, Guatemala, 1989.
- 4 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Informe Anual de Labores, Guatemala, ejercicio 1962-1963.
- 5 Informe Memorial del Hospital del IGSS, Escuintla, 2004.
- 6 Manual de Clasificaciones Presupuestarias, Guatemala, 2005.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- 1 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ubicado en www.igssgt.org marzo – abril 2005 .