

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

TEMA: CAPACITACIÓN CONTÍNUA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE TUNGURAHUA

Trabajo de Investigación

Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en
Gerencia Pública

Autora: Ing. Diana Carolina Arellano Cuesta

Director: Ing. Leonardo Ballesteros López

Ambato – Ecuador

2013

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema. **“CAPACITACIÓN CONTÍNUA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE TUNGURAHUA”**, presentado por la **Ing. Diana Carolina Arellano Cuesta** y conformado por: *Ingeniero Magister Edwin Santamaría Freire, Ingeniero Magister Santiago Verdesoto Velastegui, Ingeniero Magister Carlos Beltrán Ávalos*, Miembros del Tribunal; Ingeniero Magister Leonardo Ballesteros López, Director del trabajo de investigación y presidido por: Ing. Mg. Juan Garcés Chávez Presidente del Tribunal y Director del Posgrado, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
DIRECTOR DE POSGRADO

Ingeniero Magister Leonardo Ballesteros López
Director de Trabajo de Investigación

Ingeniero Magister Edwin Santamaría Freire
Miembro del Tribunal

Ingeniero Magister Santiago Verdesoto Velastegui
Miembro del Tribunal

Ingeniero Magister Carlos Beltrán Ávalos
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: **“CAPACITACIÓN CONTÍNUA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE TUNGURAHUA”**, nos corresponde exclusivamente a: **Ing. Diana Carolina Arellano Cuesta**, Autora y al **Ing. Leonardo Ballesteros López**, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Diana Carolina Arellano Cuesta

Autora

Ing. Leonardo Ballesteros López

Director

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Diana Carolina Arellano Cuesta

C.C. 1803443033

AGRADECIMIENTO

A mí querida Universidad Técnica de
Ambato por su aprendizaje y
conocimiento continuos para poder
culminar con éxito el Trabajo de
Investigación propuesto.

A mi tutor Ing. Leonardo Ballesteros,
por su dedicación infinita,
brindándome siempre su ayuda y
apoyo incondicional, alentándome
siempre a luchar por mis ideales.

A la Dirección Provincial de Salud de
Tungurahua por brindarme la
oportunidad de desarrollar este
trabajo de investigación.

Diana Carolina

DEDICATORIA

A Dios por permitirme estar en este mundo, por la salud, la vida y por lograr que uno de mis sueños hoy se haga realidad.

A mis padres por su amor infinito, por su apoyo, confianza y cariño al encaminarme siempre por el camino correcto.

A mi hijo Matías por formar parte de mi vida y llenarla de dicha, amor, paz y felicidad.

Diana Carolina

ÍNDICE GENERAL

Contenido

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. EL PROBLEMA	2
1.1. TEMA.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	2
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO.....	9
1.2.3. PROGNOSIS.....	11
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2.6. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.4. OBJETIVOS	15
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	15
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
CAPÍTULO II.....	16
MARCO TEORICO.....	16
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	16
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	19
2.2.1 Fundamentación Ontológica.....	19
2.2.2 Fundamentación Sociológica.....	20
2.2.3 Fundamentación Axiológica.....	20

2.2.4	Fundamentación Epistemológica	21
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	21
2.4.	CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	25
	Fijar metas y objetivos laborales	37
	Prepararse para una revisión del desempeño laboral	37
	Asistir a una revisión de rendimiento laboral	38
	Mejora del desempeño laboral	38
2.5.	HIPÓTESIS.....	40
2.6.	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS	40
CAPÍTULO III.....		41
METODOLOGÍA.....		41
3.1.	ENFOQUE	41
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.4.	POBLACIÓN O MUESTRA.....	44
3.6.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	45
3.7.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	47
3.6.1.	Encuesta	47
3.6.1.	Observación Directa.....	48
3.7.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	48
CAPÍTULO IV		50
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		50
4.1.	Análisis de los resultados.....	50
	Verificación de hipótesis.....	66
CAPÍTULO V.....		73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		73
5.1.	CONCLUSIONES	73
5.2.	RECOMENDACIONES	74
CAPÍTULO VI		75
PROPUESTA		75
6.1.	Datos informativos	75
6.2.	Antecedentes de la propuesta	76
6.3.	Justificación.....	76

6.4. Objetivos.....	78
Objetivo General	78
6.5. Análisis de factibilidad	78
Factibilidad Técnica – tecnológica.....	78
Se cuenta con todos los equipos tecnológicos para la realización del material de capacitación, con la información necesaria, y la entidad proporcionará los equipos necesarios para la ejecución de todas las fases de la propuesta, como proyectores, computadoras, por lo cual no tienen un costo adicional.	78
Factibilidad Económica	79
Se cuenta con el apoyo de la entidad para su implementación, cada año se ha previsto ciertos rubros para la capacitación, que no han sido aprovechados por la falta de in programa, es factible porque se cuenta con su aprobación dentro del presupuesto.	79
Factibilidad Operativa	79
6.6. Fundamentación teórica.....	79
6.7. Metodología. Modelo operativo	97
✓ Recursos	134
6.8. Administración	138
La propuesta será ejecutada por el personal de recursos humanos de Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.....	138
6.9. Previsión de la evaluación.....	138
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXOS.....	143
ANEXO 1: GUIA DE ENCUESTA AL PERSONAL	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS	9
GRÁFICO 2: CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	25
GRÁFICO 3: CAPACITACIÓN AL MOMENTO DE INGRESAR A LA INSTITUCIÓN	50
GRÁFICO 4: CONOCIMIENTOS Y NIVEL DE DESEMPEÑO ÓPTIMO	51
GRÁFICO 5: CONOCIMIENTOS Y TRABAJO EFICIENTE	52
GRÁFICO 6: IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	53
GRÁFICO 7: NECESIDAD DE CAPACITACIÓN CONTINUA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO DE TRABAJO	54
GRÁFICO 8: FRECUENCIA DE LA CAPACITACIÓN	55
GRÁFICO 9: CAPACITACIÓN CONTINUA Y ESTABILIDAD PARA EL DESEMPEÑO	56
GRÁFICO 10: BUENA COMUNICACIÓN ENTRE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	57
GRÁFICO 11: OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL	58
GRÁFICO 12: CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES	59
GRÁFICO 13: INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO	60
GRÁFICO 14: SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO QUE RECIBE POR PARTE DEL LÍDER (JEFE) A SU TRABAJO Y DESEMPEÑO LABORAL	61
GRÁFICO 15: MERECEMIENTOS DE ALGÚN RECONOCIMIENTO PERSONAL O PROFESIONAL POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN	62
GRÁFICO 16: SATISFACCIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL	63
GRÁFICO 17: ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN CONTINÚA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	64
GRÁFICO 18: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTINUA PARA EL MEJORAMIENTO DE SU DESEMPEÑO LABORAL	65
GRÁFICO 19: COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	72
GRÁFICO 20: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	97

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: VARIABLE INDEPENDIENTE: CAPACITACIÓN CONTINUA	45
TABLA 2: VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL	46
TABLA 3: PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
TABLA 4: CAPACITACIÓN AL MOMENTO DE INGRESAR A LA INSTITUCIÓN	50
TABLA 5: CONOCIMIENTOS Y NIVEL DE DESEMPEÑO ÓPTIMO	51
TABLA 6: CONOCIMIENTOS Y TRABAJO EFICIENTE	52
TABLA 7: IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN CONTINUA	53
TABLA 8: NECESIDAD DE CAPACITACIÓN CONTINUA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO DE TRABAJO	54
TABLA 9: FRECUENCIA DE LA CAPACITACIÓN	55
TABLA 10: CAPACITACIÓN CONTINUA Y ESTABILIDAD PARA EL DESEMPEÑO	56
TABLA 11: BUENA COMUNICACIÓN ENTRE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	57
TABLA 12: OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL	58
TABLA 13: CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES	59
TABLA 14: INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO	60
TABLA 15: SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO QUE RECIBE POR PARTE DEL LÍDER (JEFE) A SU TRABAJO Y DESEMPEÑO LABORAL	61
TABLA 16: MEREcimientos DE ALGÚN RECONOCIMIENTO PERSONAL O PROFESIONAL	62
TABLA 17: SATISFACCIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL	63
TABLA 18: ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN CONTINÚA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	64
TABLA 19: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTINUA PARA EL MEJORAMIENTO DE SU DESEMPEÑO LABORAL	65
TABLA 20: TABLA DE DISTRIBUCIÓN DEL CHI-CUADRADO	67
TABLA 21 : FRECUENCIAS OBSERVADAS	69
TABLA 22: FRECUENCIAS ESPERADAS	70
TABLA 23: CALCULO DE CHI CUADRADO	71
TABLA 24: TEMAS	99
TABLA 25 HOJA DE EVALUACIÓN DE LOS TALLERES DE CAPACITACIÓN	127
TABLA 26: MODELO OPERATIVO	135
TABLA 27: RECURSOS Y PRESUPUESTO	127
TABLA 28: EVALUACIÓN	138

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**CAPACITACIÓN CONTÍNUA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE
LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE TUNGURAHUA**

Autora: Ing. Diana Carolina Arellano Cuesta

Director: Ing. MBA. Leonardo Ballesteros López

Fecha: 28 de Octubre 2013

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como fin determinar si la capacitación continúa incide en el desempeño laboral de los empleados del área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua, la fundamentación legal está constituida por la constitución del Ecuador y las leyes afines, es de carácter cualitativo, cuantitativo, documental bibliográfica, de campo, se aplicó una encuesta a 53 miembros del personal, quienes manifestaron no se desarrolla capacitaciones, por lo cual considera que su desempeño laboral no es el más adecuado, se reconoce que no existe reconocimientos, por lo cual se presentan deficiencias en gestión administrativa, no están actualizados en nuevas herramientas de planificación e incluso en tecnología de información, el 22,6% respondieron que siempre la empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional, 19 que son el 35,8% frecuentemente, 20 de ellos, el 37,7% regular y 2 personas que es el 3,8% nunca, se plantea un plan de capacitación continúa para mejorar el desempeño laboral de los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua, con 10 talleres de capacitación y 2 cursos de capacitación que se realizarán en el lapso de un año, todos los días sábados, permitirán implementar este tipo de procesos para mejorar la gestión de recursos humanos y la rotación del personal.

Descriptores del Trabajo de Investigación: gestión de recursos humanos, capacitación continua, desempeño laboral, desarrollo profesional.

**TECHNICAL UNIVERSITY AMBATO
POSGRADUATE STUDY CENTER
MASTER OF PUBLIC MANAGEMENT**

**CONTINUOUS TRAINING AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE JOB
PERFORMANCE OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AREA
HEALTH PROVINCIAL TUNGURAHUA**

Author: Diana Eng Carolina Arellano Cuesta

Director: Ing. MBA. Leonardo Ballesteros López

Date: October 28, 2013

ABSTRACT

This research aims to determine whether continuous training affects job performance of employees Administrative Area Provincial Health Directorate Tungurahua, the legal basis is constituted by the constitution of Ecuador and similar laws, is qualitative quantitative, documentary literature, field, were surveyed 53 members of staff, who said they were not develops training, so you think your job performance is not the most appropriate, it is recognized that there is no recognition, so are administrative deficiencies are not updated in new planning tools and even information technology, 22.6% responded that the company always provides opportunities for professional development, 19 which are often 35.8%, 20 of them, 37.7% regular 2 people which is 3.8% ever, poses a continuing training plan to improve job performance of employees in the administrative area of the Provincial Health Directorate Tungurahua, with 10 training workshops and two training courses to be conducted in the course of a year, every Saturday, to implement these processes to improve the management of human resources and staff turnover. Research Labour Descriptors: human resource management, continuous training, job performance, professional development.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como fin determinar si la capacitación continua incide en el desempeño laboral de los empleados del área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

En el Capítulo I, Problema, se desarrolla la contextualización, se analiza el problema, en base al árbol de problemas, la prognosis, la delimitación del problema, además de la justificación y objetivos de la investigación.

En el Capítulo II, Marco Teórico, contiene los antecedentes de Investigación, la Fundamentación Legal determinada en la Constitución del 2008, se incluye las categorías fundamentales, con la fundamentación teórica de las variables, se define la hipótesis de investigación y las variables

En el Capítulo III, Metodología, se analiza la modalidad básica de la investigación, aplicando un estudio descriptivo, de campo, bibliográfico y documental, la muestra a investigarse estará constituida por 53 administrativos, se determina la Operacionalización de la Variable Independiente y Dependiente.

El Capítulo IV, Análisis e Interpretación de Resultados, se incluyen en Cuadros los resultados de la encuesta y la verificación de la hipótesis de investigación.

El Capítulo V; Conclusiones y Recomendaciones, se establece las principales Conclusiones y Recomendaciones de la investigación en base a los resultados de la encuesta.

El Capítulo VI, Propuesta, tiene como fin la implementación de un plan de capacitación continua para mejorar el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua, los beneficiarios serán el personal del Área Administrativa que tendrán claro, funciones, procedimientos, y políticas que deben seguirse para el control de las actividades que se ejecuta, para la administración eficiente.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. TEMA

Capacitación continua y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La limitada capacitación continua incide en el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN

1.2.1.1. MACROCONTEXTUALIZACIÓN

Según el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, en algunos países de América Latina como Chile, Argentina, Uruguay, Perú y Colombia, se elaboran programas estatales dirigidos a cursos de capacitación para ocupaciones con cierto grado de calificación, con pasantía integrada en empresas, los que trataban de involucrar al sector privado demandante. En la década de los noventa se observa un cambio sustancial en lo que a capacitación en la región se refiere. Se produce la irrupción de nuevos procesos tecnológicos que pusieron en duda la viabilidad de los sistemas de capacitación existentes y se observa un incremento de la participación de las empresas, que comienzan a financiar los cursos de capacitación.

Los programas de capacitación actuales pretenden lograr la vinculación de las temáticas de la capacitación con las necesidades del mercado, ofreciendo un

conjunto integrado conocimiento-práctica laboral, en empresas con una aplicación no únicamente pedagógica, sino también referida a información del mercado y, actividades complementarias de formación de habilidades. La experiencia de ciertos programas de la región pone en relieve la necesidad de dotar de un dinamismo mayor la oferta de formadores para el trabajo. La gran lección de los programas implementados se encuentra en que no ha surgido una oferta diversificada, flexible y de alta calidad que posibilite pensar en una situación deseable. Los tradicionales planteamientos prácticos en las escuelas han intentado por sí mismos satisfacer las necesidades del empleo, y numerosos países han desarrollado un currículo educativo en el que los oficios tradicionales se integren en apartados donde predomine la tecnología.

La capacitación presupone concebir el aprendizaje como un proceso que propicie resultados dirigidos a cambios en actitudes y comportamientos, para lo cual la enseñanza se enfrenta a nuevas exigencias, las que están dadas por el desarrollo de las empresas donde trabajan los individuos, sujetos a constantes cambios que admite capacitarlo para el cambio y abordarla como un proceso de transformación en sus actitudes, hábitos y habilidades para enfrentar la actividad laboral para la que se preparan. La capacitación es una enseñanza de tipo problémica que debe posibilitar que el individuo se enfrente a situaciones nuevas y diversas, que lo haga ir a la búsqueda de soluciones cada vez más creadoras. La capacitación debe estar dirigida a desarrollar la competencia laboral, entendida como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos, de servicios, y los requisitos de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

(EcuRed, 2013)

1.2.1.2. CONTEXTUALIZACIÓN MESO

La capacitación laboral o formación profesional como también se la denomina, es un tema sumamente importante en la operación de un mercado de trabajo dinámico, en el que se requiere aumentar la productividad mediante la mayor y más apropiada calificación para el mismo.

Tal como lo señala Tokman “... a medida que los países adoptan el modelo de desarrollo basado en la globalización, la apertura y la incorporación de nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo, la capacitación de los recursos humanos adquiere un carácter diferente: de instrumento tradicional de política hacia el mercado laboral se constituye en una variable estratégica fundamental, por su importante incidencia en la productividad y competitividad, que son ahora determinantes del crecimiento, el empleo y los salarios”

El mundo del trabajo se está organizando de modos poco conocidos y está originando procesos de complejidad creciente que exigen de los hombres y mujeres que quieran integrarse al trabajo, otras competencias. La formación profesional ha de adoptar y aportar metodologías, tecnologías de enseñanza y recursos humanos preparados para poder ajustar los perfiles de la persona trabajadora, o que busca trabajo, a los perfiles de la demanda de empleo. Por lo tanto, es un imponderable que los países en general y el Ecuador, en particular, adopten sistemas de monitoreo del mercado laboral a fin de disponer de herramientas que entreguen los insumos para planificar, ejecutar y evaluar acciones de capacitación íntimamente ligadas a las demandas sociales.

Un sistema de capacitación de calidad debe poder brindar Información general sobre el mundo laboral para que la persona que busca trabajo o necesita actualizarse esté bien informada, conozca el contexto en el que se inserta su actividad y el papel que ésta juega en el conjunto social y productivo; de esta manera logrará mayor seguridad sobre qué hacer y por dónde moverse; se

comunicará mejor con el entorno y con los requerimientos del trabajo; y, participará más activamente en su propio proceso de desarrollo.

La capacitación laboral ha de implementar metodologías que ayuden al trabajador potencial o activo a conocer sus recursos y sus carencias, descubrir sus fortalezas y debilidades, sistematizar sus conocimientos y desarrollar el razonamiento lógico, crear iniciativas, escuchar propuestas e ideas, dominar miedos, inseguridades, rigideces que son producto del conocimiento y la no calificación o calificación.

Un sistema de capacitación laboral o formación profesional de calidad debe mantener un diálogo permanente con la empresa para dar y recibir información para trabajar juntos en diseños, procesos y estrategias para satisfacer necesidades de oferta y demanda de calificación. Aplicar métodos y técnicas de aprendizaje que hagan posible la adecuación persona – medio organizacional; y, comunicarse con la realidad del trabajo, la tecnología, los problemas y las soluciones. Además debe mantener un diálogo continuo con la sociedad para favorecer el conocimiento de colectivos discriminados de la formación y el empleo y así diseñar, planificar, aplicar acciones de formación-trabajo con instituciones y organismos públicos que dignifiquen al individuo exigiéndole trabajo y formación.

El sistema de formación profesional, que se materializa a través de las Instituciones, debe incluir en su diseño estratégico la interrelación con otras instituciones de la misma naturaleza, así como centros de formación y centros de nuevas tecnologías de formación para hacer viable la transferencia de tecnologías de la producción y de la formación y equipos humanos preparados para rentabilizar las metodologías útiles y no quedar obsoletos técnica y pedagógicamente.

Por último, pero no menos importante, la capacitación laboral adquiere efectividad y eficiencia si avanzan los recursos humanos que la desarrollan, a

nivel personal, técnico y pedagógico; es decir si sus planificadores, docentes e instructores están bien formados y capacitados.

Por otro lado, analizando la fuerza de trabajo, Ecuador tiene una población joven ya que el 33% tiene menos de 15 años y la población en edad de trabajar (entre 10 y 64 años) representa el 73% del total. La población económicamente activa muestra altos niveles de ocupación, pero con un significativo porcentaje de subempleados.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, Área urbana y rural, ENEMDU – INEC nov. 2004, el 77% de los trabajadores subempleados del área urbana, corresponde a personas del sector informal, porcentaje que a nivel de país es del 60%. El medio laboral enfrenta el deterioro de las relaciones laborales y el uso creciente de contratos temporales. Factores que reducen el interés de los empleadores por capacitar a sus trabajadores, e impide que la fuerza de trabajo mejore sus condiciones de capacitación.

Al considerar la población según grupo de ocupación, la Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo de septiembre de 2005, muestra que un poco más del 25 % de la PEA corresponde a trabajadores no calificados que son aquellas personas que carecen de las condiciones requeridas para desempeñar satisfactoriamente una ocupación de cualquier nivel de calificación.

Según el SIISE la tasa de alfabetización de la población económicamente activa 6 en el 2001 alcanzó un 91% y la cobertura de la educación primaria en los niños de seis a doce años es de 90.3%. Esta cifra desciende a 51.4% en la educación secundaria y a 14.9% a nivel superior.

De acuerdo al Diagnóstico elaborado por el Consejo Nacional de Competitividad, la escolaridad promedio de la PEA es de 7.3 años, lo que le pone al Ecuador en el segundo lugar entre los países andinos. Dicho diagnóstico señala que “cuando este indicador se compara con el nivel de ingreso del país, se encuentra que el nivel de

la educación de la fuerza de trabajo es más alto al que le correspondería según dicho nivel de ingreso “y agrega que” esto es una evidencia clara de que el problema no radica principalmente en la cantidad de la población educada, sino en la productividad de la fuerza de trabajo o en la calidad de la educación”

El informe citado anteriormente menciona diversos antecedentes que sugieren que el aprovechamiento de la educación es muy bajo y en general los resultados cualitativos de la educación es deficiente.

Por otro lado, luego de estudiar casi 500 empresas ecuatorianas grandes, medianas y pequeñas, se comprobó que las empresas exportadoras y las que tienen acceso a tecnologías avanzadas son más productivas que otras; igualmente se verificó una relación estrecha entre el nivel educacional de los trabajadores y la productividad de las empresas. Por lo tanto, se concluye que es necesario invertir en capacitación y en educación y promover la capacitación de trabajadores informales y de las pequeñas microempresas que tienen poco acceso a los servicios de capacitación existentes

(Vinueza Alarcon, 2007)

1.2.1.3. CONTEXTUALIZACIÓN MICRO

En la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua existen programas de capacitación esporádicos desde muchos años atrás los cuales no satisfacen la necesidad laboral del personal que necesita recibir la capacitación acorde a sus actividades relacionado en forma específica con el puesto que desempeña; así, todo el personal que labora en las diferentes áreas no ha realizado los diversos cursos que la Contraloría dicta, ni ha tenido acceso a eventos que otras Instituciones dicten como el SRI, IESS, etc.

En el área técnica en su mayoría los profesionales tienen acceso limitado a una información actualizada, relacionada con los diferentes programas de Salud en los que está inmersa la Dirección Provincial, y que por desarrollo de sus actividades

deben tener conocimiento, enriqueciéndose con esta capacitación como profesionales y también elevando el nivel de conocimientos y preparación a que tiene derecho los servidores que laboran para la Institución que en su mayoría se han preocupado de prepararse permanentemente por su propia cuenta, como lo demuestran sus diferentes títulos de postgrados que constan en sus expedientes pero que no han sido apoyados por la institución.

Una de las exigencias que ha tenido la Dirección Provincial de Salud es que los servidores que han sido designados para una capacitación específica esporádica repliquen ésta a los funcionarios que pertenecen en sus puestos de trabajo, generando desmotivación en los compañeros de trabajo debido a la falta de apoyo total por parte de los directivos.

En el departamento administrativo de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua existe un bajo nivel de capacitación continua a sus empleados, razón por la cual existe desmotivación, falta de interés en sus actividades ya que las tareas encomendadas se vuelven monótonas y repetitivas.

Se puede notar una falta de coordinación por parte de los directivos quienes tienen la obligación de capacitar al personal para que estos puedan desarrollar altamente sus talentos y habilidades, logrando motivar y fomentar en ellos la generación de nuevas ideas y aportes importantes para mejorar el desarrollo y desempeño de sus tareas y funciones como personal administrativo, siendo ellos un pilar fundamental en los procesos técnicos y específicos de la Dirección Provincial de Salud.

1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO

1.2.2.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS

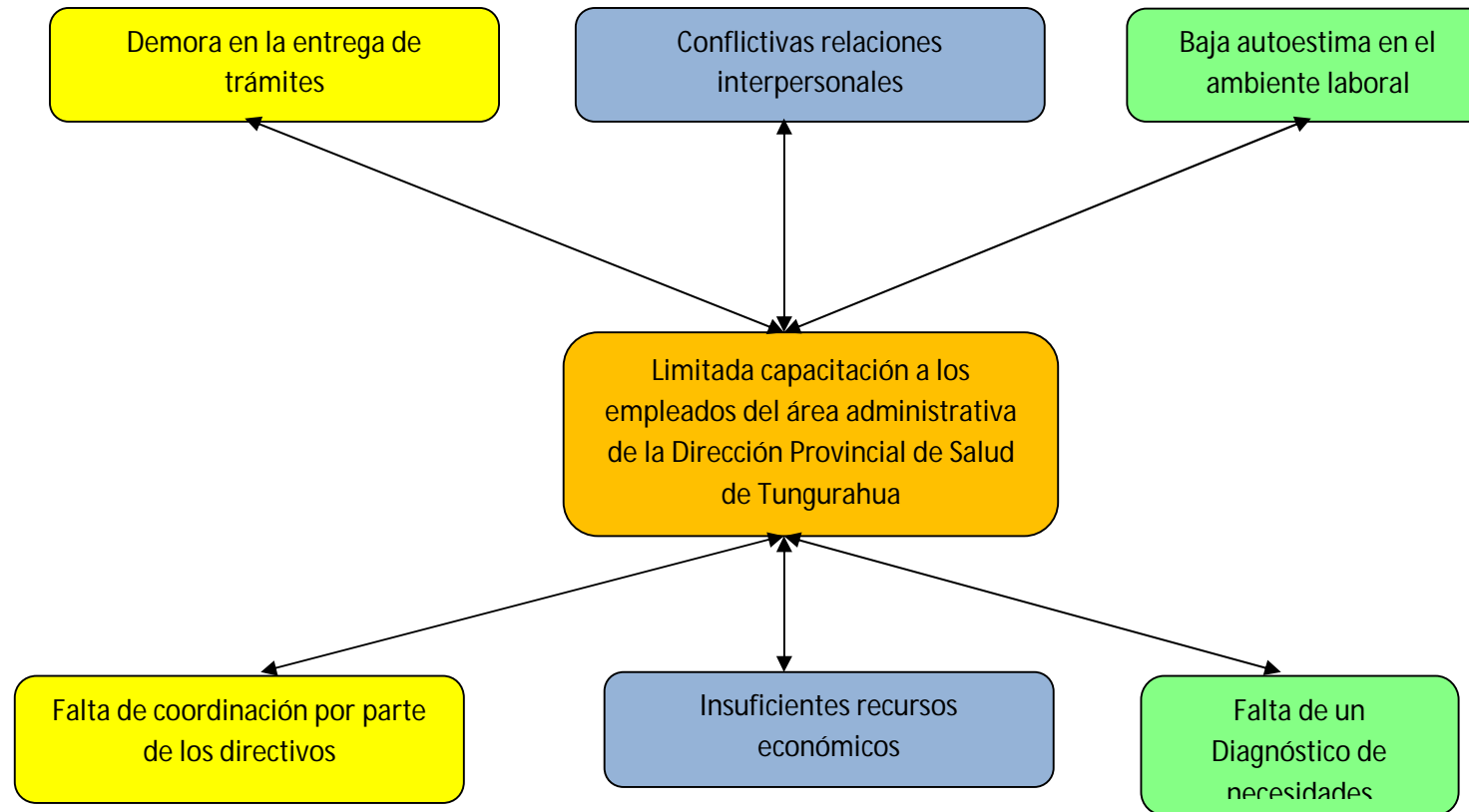


Gráfico 1: Árbol de problemas
Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

1.2.2.2. RELACIÓN CAUSA EFECTO

Al efectuar el análisis crítico nos podemos dar cuenta que existe limitada capacitación a los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua, esto se debe a las diferentes causas que a continuación son detalladas, las cuales conllevan efectos negativos para la institución y sus empleados.

- Falta de un diagnóstico real de las necesidades de capacitación por parte de los directivos, lo que causa una baja autoestima en los empleados, que se sienten desmotivados al ver que sus jefes no muestran mayor interés para que ellos mejoren sus capacidades, habilidades y conocimientos adquiridos en el transcurso del tiempo que han permanecido en la institución, de esta manera se reduce notablemente la eficiencia y eficacia al hacer su trabajo.
- Limitada capacitación a los empleados, por falta de coordinación por parte de los directivos, ya que al no existir una planificación adecuada con cronogramas anuales establecidos y con metas a cumplir, conlleva a conflictos en las relaciones interpersonales ya que no se da mayor importancia a este tema y afecta directamente tanto a empleados como a la institución.
- Falta de recursos económicos, es un punto muy importante a tratar dentro de toda institución, ya que si no hay asignaciones presupuestarias propias para capacitación, los empleados se acostumbran a rutinas largas ya establecidas al ejecutar sus tareas, causando malestar en los usuarios que por uno o varios trámites tienen que esperar largo y engorroso tiempo para realizarlos.

1.2.3. PROGNÓISIS

- Al no poner énfasis y empeño en que el personal del Área Administrativa se capacite en forma continua su desempeño laboral resultará monótono, y generará baja autoestima, desmotivación, mala imagen institucional y no estará acorde a los avances del entorno en el que se desenvuelven.
- Como resultado de un trabajo monótono los trámites se vuelven engorrosos lo que conlleva a una demora en los procesos ya que estos se vuelven repetitivos y tediosos.
- El ambiente laboral, con respecto a las relaciones interpersonales influyen mucho en la calidad del trabajo ya que si este es un ambiente positivo, agradable, el trabajo fluye con mayor agilidad, contrario a lo que sucede cuando hay un ambiente hostil con relaciones interpersonales negativas, que muchas veces por falta de dialogo los tramites se quedan detenidos lo que conlleva a un retraso del proceso.

1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la limitada capacitación continua en el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua?

1.2.5. INTERROGANTES

- ¿Qué tipo de necesidades de capacitación continua tienen los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua?

- ¿Cómo se ha visto afectado el desempeño laboral de los empleados del área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua en el desarrollo de sus actividades?
- ¿Cómo la implementación de capacitación continua mejorará el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua?

1.2.6. Delimitación del objeto de la investigación

1.2.6.1 Delimitación del contenido

CAMPO: Administrativo

ÁREA: Dirección Provincial de Salud de Tungurahua

ASPECTO: Capacitación Continua

1.2.6.2. Delimitación Espacial

La presente investigación se está realizando en el Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

1.2.6.3.DELIMITACIÓN TEMPORAL

Este tema está siendo evaluado entre el periodo comprendido entre Mayo 2013 a Octubre 2013.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Es necesario investigar este campo laboral porque los continuos cambios en las instituciones públicas y principalmente en el tema de capacitación están alterando la forma de trabajo en las organizaciones.

La capacitación es un método importante que se usa para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades y destrezas que necesitan para realizar su trabajo y crear mayor responsabilidad en el mismo, ésta abarca desde pequeños cursos de terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos. El desarrollo de las habilidades es un factor fundamental ya que influye en el desempeño laboral del trabajador y en sus conocimientos personales y directamente influye a la institución al cumplir con los objetivos propuestos.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera.

El interés de investigar es porque surge la necesidad de capacitación, cuando existe diferencia entre lo que una persona debe saber al realizar su trabajo y lo que realmente conoce sobre él, además se debe considerar que ya no existen puestos fijos debido a los continuos cambios en la actividad de cada institución, cada profesional debe prepararse para desempeñar el puesto que se le encomiende de acuerdo a los requerimientos de su empresa.

Actualmente el talento humano es considerado como el recurso más importante de la organización porque permite mediante la aplicación de su conocimiento la mejora continua dentro de las actividades que se encomiendan.

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Lo útil de esta investigación será que de esta forma se evitará directamente la obsolescencia del conocimiento principalmente del personal más antiguo más aún

si éste no ha sido reentrenado y se considera que la capacitación es una inversión tanto para el trabajador como para la organización.

Este proyecto resultará útil, una vez que se logre estimular las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador. Se debe considerar la estructura organizacional de la institución ya que las que se encuentran bajo un régimen demasiado rígido es muy complicado por su estructura implementar programas creativos de desarrollo del personal, de igual manera las instituciones que se encuentra débilmente conformadas, ya que quizás estas no tengan el enfoque objetivo para incentivar personal y profesionalmente a su personal. Se debe mantener un equilibrio organizacional para mejorar el trabajo efectivo de todos los empleados de la institución con la elaboración y puesta en marcha de los programas de capacitación que permitan al personal el desarrollo continuo de sus conocimientos, de esta manera se alcanzará cumplir tanto los objetivos personales como los profesionales.

Cada organización es responsable de llevar a cabo las diferentes técnicas para el desarrollo profesional de su personal.

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso el diseño de un programa de capacitación continua que viene a agilizar los procesos y llevar a la institución que lo adopte a generar un valor agregado en sus funciones diarias.

Es factible desarrollar el proyecto ya que el personal siempre estará dispuesto a capacitarse en nuevas técnicas y adaptarse a procesos que estén acordes a las nuevas tecnologías, porque se cuenta con el apoyo de las autoridades, del personal, para la ejecución de todas las fases de la investigación, con las herramientas tecnológicas, con equipo de cómputo.

Los beneficiarios están vinculados al personal de la organización, quienes podrán dar su opinión y conocimientos sobre la realidad de la entidad

Es de impacto porque será un documento teórico práctico, que permita un análisis de un tema que no se ha tratado en las organizaciones, puesto que en muchas ocasiones se deslinda la parte de capacitación del área de recursos humanos, por lo cual no conocen las metas que deben cumplirse según las necesidades de la organización; esta investigación servirá para establecer datos reales sobre el tipo de instrumentos y procedimientos de planificación, y el nivel de desempeño del talento humano

1.4. OBJETIVOS

1.4.6. OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo incide la capacitación continua en el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

1.4.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las necesidades de capacitación de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.
- Observar el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua en el desarrollo de sus actividades.
- Proponer un plan de capacitación continua para mejorar el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se realizó un estudio en la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Ciencias Administrativas para analizar si existen tesis o documentos relacionados al tema en estudio y se encontró los siguientes temas:

- La Administración del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A, desarrollada por la Srta.: Milene Anabel Mantilla Ramírez En este trabajo de investigación habla sobre la Administración del Talento Humanos la cual permite a sus integrantes ajustarse de manera óptima a todos sus requerimientos de la empresa, orientando al trabajador en diversas tareas de una manera ordenada y metódica; utilizando los procesos de la administración del Talento Humano.

La capacitación brinda la oportunidad de estar actualizados en todos los campos que las nuevas tendencias tecnológicas y laborales exigen.

Conclusiones:

Al carecer la empresa de instrumentos técnicos para los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y el mejoramiento del clima laboral en Molinos Miraflores S.A, es muy difícil elevar el desempeño laboral de los trabajadores de esta empresa.

No se evalúan las capacidades intelectuales y manuales del personal como medida previa a la elaboración de un plan de capacitación, restando así la eficacia en el logro de objetivos de la capacitación.

- La Capacitación al Talento Humano y su incidencia en la gestión administrativa de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y oriente AGSO Cantón Quito Provincia de Pichincha, Autor: Juan de Dios Saquina Yanchatipan. El presente trabajo realiza el estudio apropiado de cada uno de los métodos, medios y tipos de capacitación personales para diseñar un modelo de capacitación específica que requiere el talento humano, brindándole los conocimientos adecuados y proveer una Gestión Administrativa eficiente, dependiendo de las funciones asignadas a cada uno de los colaboradores de la institución.

Conclusiones:

El personal que trabaja en la Asociación considera que la capacitación es importante, ya que les ayuda a crecer en la vida profesional.

La Asociación no cuenta con una capacitación al personal por tal motivo el rendimiento es bajo y este ha creado recurso humano incompetente, conformista a la hora de realizar sus tareas encomendadas en el trabajo.

Se observa un bajo rendimiento del Recurso Humano por la falta de capacitación y liderazgo; además no existe una distribución adecuada de las actividades que debe realizar cada uno de ellos, ocasionando pérdida de tiempo, recurso económico y humano.

Se ha podido visualizar que la capacitación que han recibido no se ha realizado en base a las verdaderas necesidades que se han detectado por tal razón el trabajo se ha convertido en una rutina que ha generado desmotivación en los empleados.

- Desempeño Laboral y su incidencia en la atención al cliente en la empresa Tarjeal Cía. Ltda, Autora: Georgina Maricela Ramos Palacios. Este trabajo de investigación se basa principalmente en elaborar un sistema de evaluación del desempeño laboral para mejorar el proceso de atención al cliente.

Los usuarios consideran que una buena atención retornará en la productividad y el éxito de la empresa. El cliente busca una atención de calidad con propiedades que satisfagan las necesidades de él, no obstante los resultados arrojan que lo clientes en su mayoría consideran en un margen significativo buena y regular la atención recibida por los empleados debido a la falta de atención personalizada para cada uno de ellos.

- La Capacitación del Personal y el Desempeño Laboral en el Gobierno Municipal del Cantón Santiago de Píllaro, Autora: Ana Rosa Yanchatuña Pujos. La presente investigación presenta en primer lugar la situación actual en la que se ha estado desarrollándose el Gobierno Municipal del cantón Píllaro, cuya actividad principal es gestionar eficientemente los recursos comprometidos con el desarrollo armónico del cantón, para el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes con participación y equidad para sus usuarios.

El objetivo de este trabajo es preparar un plan de capacitación que permita mejorar el desempeño laboral en la municipalidad. Para el desarrollo del mismo se contó con información primaria que es ofrecida por la empresa y la información secundaria se obtuvo de libros, revistas, internet, etc.

Conclusiones

Mediante la investigación se logró conocer que la GAD del cantón Píllaro no cuenta con una constante capacitación para el personal por tal motivo el

desempeño es bajo esto ha conllevado que los empleados sean conformistas al momento de realizar sus labores en su área de trabajo.

Se ha podido visualizar que el recurso humano es el activo más importante de toda la municipalidad es decir es la base fundamental para entregar en excelente servicio por parte del Gobierno Municipal del Cantón Píllaro a la comunidad.

Se puede concluir que para los servidores municipales las mejoras técnicas para actualizar sus conocimientos son los recursos y talleres ya que el primero les ayudará a obtener los conocimientos en forma teórica en cambio la segunda técnica les podría poner en práctico lo teórico.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación está ligada bajo el enfoque crítico – propositivo, caracterizado por:

El problema seleccionado parte de un estudio de recolección de datos empíricos pretendiendo llegar a evidenciar el problema y sus consecuencias. Requiere de sustentos científicos que orientó el camino de la investigación en forma concreta y centrada, considerando que el sistema de monitoreo y evaluación institucional requiere cambios. El enfoque está contemplado con una propuesta que genere cambios y mejoren la gestión de la calidad institucional.

2.2.1 Fundamentación Ontológica

La investigación orientada por la corriente crítico propositivo se preocupa por la relación entre el ser y el pensamiento, interpretando la realidad independientemente del pensamiento, y que está en permanente cambio, lo que hace que la ciencia no tenga verdades absolutas.

2.2.2 Fundamentación Sociológica

La investigación se fundamenta en la teoría dialéctica del materialismo histórico donde se encuentra el constante cambio y transformación de la sociedad hacia el desarrollo y progreso, porque todo ser humano alcanza la transformación con el tiempo y el espacio. La sociedad es producto histórico de la interacción social de las personas que es el proceso recíproco que obra por medio de dos o más factores sociales dentro del marco de un solo proceso bajo ciertas condiciones de tiempo y lugar.

Las relaciones humanas se basan en metas, valores y normas; su carácter y sustancia son influidas por formas sociales dentro de las cuales tienen efecto las actividades del ser humano en la vida familiar y escolar. Vivimos en una época de transformaciones muy radicales, de gran velocidad e incertidumbre, en el contexto de una progresiva globalización de los mercados, creciente disponibilidad de nuevos conocimientos, instantaneidad de las comunicaciones y una mayor toma de conciencia respecto a las consecuencias de la forma de desarrollo basado en la depreciación de los ecosistemas.

Este enfoque favorece la comprensión y explicación de los fenómenos sociales como esencia del vínculo familia – aprendizaje con el afán de la interrelación transformadora.

2.2.3 Fundamentación Axiológica

El desarrollo integral del ser humano, basado en la práctica de valores como la responsabilidad, la honestidad, la honradez, la solidaridad y el sentido de equidad; sin descuidar el desarrollo de la inteligencia emocional, con el fin de que formen su carácter y personalidad, y estén en capacidad de administrar su vida acertadamente.

2.2.4 Fundamentación Epistemológica

Sostiene que el conocimiento va más allá de la información porque busca transformar sujetos y objetos. Se aspira a que el sujeto se caracterice por ser proactivo, participando activamente, fortaleciendo su personalidad y su futura actitud creadora. Esto llevará hacia una positiva asimilación proyectiva de la identidad. En este trabajo las ciencias se definen como un conjunto de conocimientos ordenados y dirigidos hacia la transformación social y mejor entendimiento.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La fundamentación legal que sustenta los parámetros dentro de los cuales se rige el tema capacitación continua y desempeño laboral son los siguientes:

- **Constitución de la República del Ecuador**

Sección Tercera Servidoras y Servidores Públicos

Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

- **LOSEP**

Capítulo V, VI

DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos.- la formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

La formación no profesional se alinearán también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Art. 71.- Programas de Formación y Capacitación.- para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN.

Art. 72.- Planeación y Dirección de la capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano

de la institución, la ejecución del plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

- **Reglamento de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa**

Título IV

DEL SISTEMA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Capítulo IV

DE LA CAPACITACIÓN

Art. 91.- Se entiende por capacitación o adiestramiento, el proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes y comportamiento tendientes a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones públicas.

Art. 92.- La capacitación de servidores públicos se desarrollará con sujeción las políticas, métodos y procedimientos establecidos por el Director Nacional de Personal.

Art. 93.- El servidor que participe en eventos de capacitación, estará obligado a presentar periódicamente a la autoridad nominadora o cuando ésta lo requiera durante el curso, los informes y certificados que acrediten su aprovechamiento, los mismos que, de no ser satisfactorios, ocasionarán la suspensión de la licencia.

Art. 94.- La Dirección Nacional de Personal efectuará el seguimiento de los servidores públicos que se encuentren en comisión de servicios para estudios en el exterior y exigirá el cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 107 de la Ley.

Art. 95.- En el evento de incumplimiento de la obligación establecida en el Art. 107 de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, la Dirección Nacional de Personal solicitará la destitución que causará la inhabilidad prevista en el Art. 115 de la Ley.

Art. 96.- La Dirección Nacional de Personal y las instituciones públicas, podrán requerir la colaboración de los servidores públicos como instructores, para desarrollar los programas de capacitación.

Art. 97.- Los servidores públicos que por sus conocimientos y experiencia, sean requeridos para colaborar en calidad de organizadores, profesores o instructores en eventos de capacitación auspiciados por la Dirección Nacional de Personal, tienen derecho a percibir honorarios por su trabajo, de acuerdo a la respectiva escala que fije el Ministro de Finanzas y Crédito Público a propuesta de la Dirección Nacional de Personal.

2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

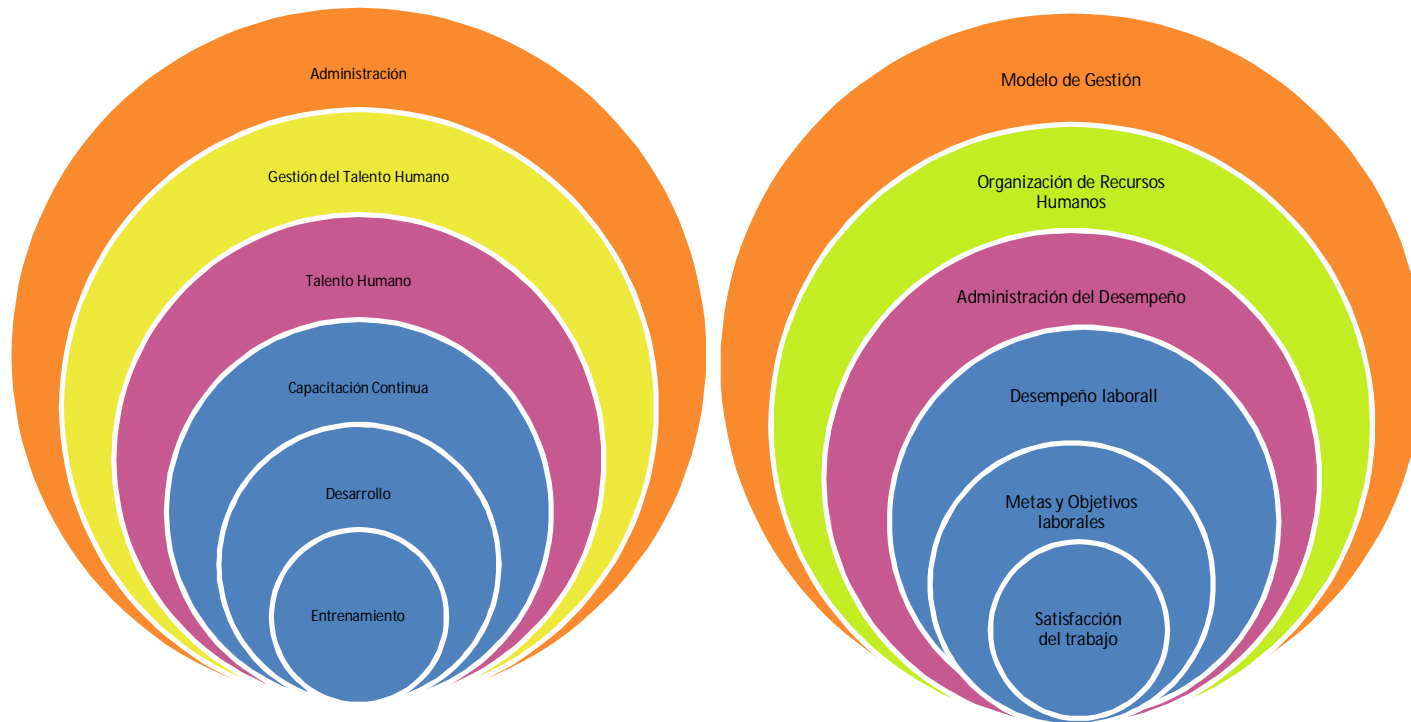


Gráfico 2: Categorías Fundamentales
Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Administración

La administración se esfuerza por fomentar la actividad individual, que conduce al logro de los objetivos organizacionales y pretende eliminar la actividad individual, que obstruye el logro de propósitos de la organización.

(Rodríguez Valencia, 2006)

La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social.

(Reyes Ponce, 2003)

Para criterio de la investigadora Administración es un conjunto de procedimientos a seguir los cuales permiten alcanzar objetivos de forma eficiente con la colaboración de todos los empleados de la organización.

Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa. (Flores Encalada, y otros, 2011 - 2012)

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (outsourcing), mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas. Los equipos de RH proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. El cambio es decisivo, puesto que las personas ya se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era de la información, tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

La administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Flores Encalada, y otros, 2011 - 2012)

- A. Supervisión de personal: Es todo aquel que tiene personal a su cargo: al de trabajo que supervisa, el de la dirección de que es representante inmediato y de supervisores que es compañero. Consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.
- B. Administración de personal: Es el proceso de Admón. Aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los

conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general. Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo

Relaciones industriales: El término queda reducido a la industria que evidentemente organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos además entre los proveedores y la fábrica y entre está sus clientes, también se establecen relaciones.

Relaciones humanas: Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes.

Relaciones laborales: Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Recursos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales.

Otras denominaciones: Manejo de personal: Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada. (Flores Encalada, y otros, 2011 - 2012)

Recursos y talento humano

TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Flores Encalada, y otros, 2011 - 2012)

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Características del personal

No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal. Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con el sí perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma. (Flores Encalada, y otros, 2011 - 2012)

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. (Flores Encalada, y otros, 2011 - 2012)

El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. (Flores Encalada, y otros, 2011 - 2012)

Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. (Flores Encalada, y otros, 2011 - 2012)

Capacitación

La información recopilada durante el proceso de detección de las necesidades de capacitación, misma a la que se le ha dado por llamar en forma general capacitación, resulta conveniente definirla y/o clasificarla ya sea en capacitación o en desarrollo, porque esto permitirá una mejor coordinación y planeación de la misma, para ello, se da a continuación una breve definición de cada uno de estos términos: (García López, 2011)

- i. Capacitación: es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma.
- ii. Desarrollo: se refiere a los conocimientos que se le proporcionan al trabajador con el propósito de prepararlo para responsabilidades futuras,

es decir, se tiene detectado que la persona tiene potencial para ocupar mejores puestos, o puestos con mayores niveles de responsabilidades, de tal forma que se capacita a esta persona con el objetivo claro de prepararlo para promociones futuras.

- iii. Entrenamiento: es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación, con el propósito de adquirir o desarrollar habilidades psicomotrices en los trabajadores para desarrollar mejor su trabajo. (García López, 2011)

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros, con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello a más largo plazo o a partir de funciones que puede estar ejecutando en la actualidad. (García López, 2011)

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett, 1992, pág. 4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

Según (Nash, 1989, pág. 229), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la

organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

La autora indica que la capacitación es un proceso que se lleva a cabo con los empleados que ingresan a laborar en las instituciones mediante el cual se enseña conocimientos básicos para que puedan desarrollar con éxito sus funciones.

Programas de Capacitación

Dentro de la elaboración de los programas de capacitación podemos encontrar cinco pasos descritos de la siguiente manera:

- i. Evaluación de Necesidades: Que consiste en determinar cuáles son las necesidades de Capacitación para una persona y/o puesto.
- ii. Diseño la forma de enseñanza: Aquí se elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades, etc.
- iii. Validación: Aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.
- iv. Aplicación: Aquí se aplica el programa de capacitación.
- v. Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa.

Capacitación del trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”

Según Nash, (1989:229), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y

un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos. (QUINTERO, AFRICANO, & FARÍA, 2008)

Gestión del Recursos Humanos o talento humano

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La Planeación de Recursos Humanos (PRH), también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite “situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Por otra parte, también podemos definir a la Planeación de Recursos Humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado. (CALDERA, 2004)

Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos.

Los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos son:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.

- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa. (CALDERA, 2004)

La Planeación de Recursos Humanos contribuye significativamente al proceso de dirección estratégica, pues aporta los medios para alcanzar los resultados esperados del proceso de planificación. Las demandas y necesidades de recursos humanos derivan de la planeación estratégica y operativa, y luego son comparadas con las necesidades existentes. Para ello se elaboran programas de reclutamiento, capacitación y reasignación. (CALDERA, 2004)

La Planeación de Recursos Humanos considera la aplicación del proceso básico de planificación a las necesidades de recursos humanos de una organización. Todo plan de recursos humanos, para que sea eficaz debe basarse en los planes operativos a largo plazo de la organización. Su logro dependerá del grado en el que el departamento de recursos humanos pueda integrar la planificación efectiva de personal en el proceso de planificación global de la empresa. (CALDERA, 2004)

Beneficios de la Planeación de Recursos Humanos.

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de solo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

Desde siempre, el mayor beneficio de la planeación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias, gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante de la planeación estratégica, pero se han

realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la planeación estratégica está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten. (CALDERA, 2004)

Así pues, la manera de ejecutar la planeación estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la planeación estratégica, seguido por el compromiso. Cuando los gerentes y los empleados comprenden que hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes de la empresa. De esta manera, uno de los grandes beneficios de la planeación estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia. (CALDERA, 2004)

Es cada vez mayor la cantidad de organizaciones que descentralizan el proceso de la planeación estratégica y que reconocen que la planificación debe incluir a gerentes y empleados de todos los niveles. En las organizaciones, el concepto de la planeación centralizada en manos de los directores está cambiando por la planeación descentralizada en manos de los gerentes de línea. El proceso representa una actividad que sirve para aprender, ayudar, educar y apoyar, y no sólo significa papeleo entre los gerentes ejecutivos. En la planeación estratégica, lo peor que pueden hacer los estrategas es elaborar unilateralmente los planes estratégicos y después entregárselos a los gerentes de operaciones para que sean ejecutados; cuando los gerentes de línea se involucran en el proceso, se "adueñan" de la estrategia. Lograr que las personas que ejecutan las estrategias se sientan "dueñas" es una clave para alcanzar el éxito. (CALDERA, 2004)

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades de los Ejecutivos de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Cada vez son más las Empresas y organizaciones que usan la planeación estratégica para tomar decisiones eficaces. Sin embargo, la planeación estratégica no garantiza el éxito, pues resulta ser disfuncional si se realiza sin orden congruente. (CALDERA, 2004)

Desempeño laboral

El desempeño laboral según (Chiavenato 2000:359) (Chiavenato I. , 2000, pág. 359), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" Otros autores como (Milkovich & Boudrem, 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía. Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que se define como la externalización de determinadas actividades, para la mejora radical de los procesos en los que internamente no se tengan especiales capacidades, es decir, cuando una organización transfiere alguna actividad, que no forma parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales se entienden todas aquellas funciones que forman el negocio central de la empresa. Aquí es preciso definir que las empresas de

Vigilancia realizan actividades secundarias, o sea, de servicio que no son parte de la función principal de la organización. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. (Hose, 2012)

Fijar metas y objetivos laborales

La fijación de metas y objetivos es una manera de garantizar que tu desempeño en el trabajo sea aceptable. El cumplimiento de las metas diarias que conducen a los objetivos generales puede mejorar la evaluación de tu desempeño laboral cuando llegue el momento de llevarla a cabo. Crea un objetivo específico para tu trabajo y esfuérate por alcanzarlo siguiendo la política y los procedimientos de la compañía. Mantén tus objetivos en mente y recurre a metas diarias y semanales que te ayuden a cumplirlos. Esto te puede ayudar a ser más productivo y a desempeñarte de acuerdo a las expectativas de tu empleador. (Hose, 2012)

Prepararse para una revisión del desempeño laboral

El hecho de prepararte para una revisión de tu desempeño te puede ayudar a lograr un resultado positivo. Haz una lista de todas las cosas que has logrado durante el período de revisión y resume tus metas y objetivos para el próximo período. Si tienes sugerencias sobre la manera de mejorar la forma de llevar a cabo tu trabajo, enuméralas y discútelas con tu empleador. (Hose, 2012)

Asistir a una revisión de rendimiento laboral

Presta atención a lo que el empleador que te evalúe tenga que decir acerca de tu desempeño. Haz preguntas cuando tengas dudas acerca de la evaluación que recibes. El proceso de revisión es una experiencia de aprendizaje. Si no estás llevando a cabo tu trabajo profesional y eficientemente, éste es el momento de pedir una aclaración. (Hose, 2012)

Mejora del desempeño laboral

Toma notas durante la revisión, destacando los puntos a mejorar indicados por tu empleador. Identifica tus fortalezas y debilidades y utilízalas de base para ajustar la forma de realizar tu trabajo. Si la revisión de tu desempeño indica que no estás cumpliendo tus obligaciones de manera oportuna, crea un calendario personal que te ayude a mantenerte concentrado en tu tarea. (Hose, 2012)

Factores que influyen en el desempeño laboral.

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo (Davis & Newstrom, 1999, pág. 2003), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes

laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

Autoestima.

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si

pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo. (Quintero, Africano, & Faría, 2008)

2.5. HIPÓTESIS

La capacitación continua mejorará el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Las variables de la presente investigación son:

Variable Independiente

Capacitación Continua

Variable Dependiente

Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

El enfoque es cuali-cuantitativa

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Hernandez, 2003)

La cualitativa se entiende que la cantidad es parte de la cualidad, además de darse mayor atención a lo profundo de los resultados y no de su generalización.

Con esta se logró describir las cualidades del fenómeno. Buscando un concepto que abarque una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud; se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

En la cuantitativa lo importante es la generalización de los resultados de la investigación. Está permitió examinar los datos de la encuesta de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística.

Para que exista esta se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre ellos,

que sea posible definirlos, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre ellos.

El presente proyecto será puesto en práctica en la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua a los empleados del Área Administrativa para mejorar su desempeño laboral.

Dentro del siguiente estudio se utilizarán los siguientes métodos:

3.1.1. Método Inductivo

Es un proceso analítico sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que lo rige.

3.1.2. Método Deductivo

Sigue un proceso sintético analítico, se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplican; o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas.

3.1.3. Método Lógico: La analogía

Se comparó la semejanza de algunas características entre dos objetos, la probabilidad de que las características restantes sean también semejantes.

Este método se evidencia en los antecedentes, justificación y recopilación de la investigación. Se aplicó en el marco teórico y en la propuesta.

3.1.4. Método Analítico Sintético

Este método ayudó al procesamiento de toda la información teórica necesaria para la fundamentación de las categorías principales de la investigación al momento de la redacción del informe de la investigación, por otro lado facilitó el análisis y

sinetización de los resultados obtenidos del trabajo de campo, para la adecuada verificación de la hipótesis y la obtención de conclusiones y recomendaciones.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de Campo se realizó en la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua, medio donde se encontraban la población de la investigación.

La investigación Documental-Bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, tesis, revistas, libros, entre otros.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Este es un estudio descriptivo pues se recolectarán datos o componentes sobre diferentes aspectos del personal de la organización a estudiar y se realizará un análisis y medición de los mismos.

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible.

Así mismo, el estudio tiene un enfoque cuantitativo, ya que es necesario para poder analizar los resultados de las encuestas que se aplicarán al personal de la empresa.

Además tiene un método correlacional consiste en la búsqueda de algún tipo de relación entre dos o más variables, y en qué medida la variación de una de las variables afecta a la otra, sin llegar a conocer cuál de ellas puede ser causa o efecto. La información que se recoja sobre las variables involucradas en la relación comprobará o no esa relación, en cuando a su magnitud, dirección y naturaleza.

El método correlacional permite estudiar fenómenos que no son susceptibles de manipulación al ser constructos hipotéticos (realidades no observables) como la inteligencia, la personalidad.

Una correlación positiva indica una relación directa, es decir, que dos variables aumentan o disminuyen al mismo tiempo.

(Aplicada, 2009)

3.4. POBLACIÓN O MUESTRA

La presente investigación se llevara a cabo en:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Lugar: Dirección Provincial de Salud de Tungurahua

Área: Administrativa.

Población: Total de empleados administrativos que laboran en la institución, (53 personas).

No es necesario aplicar una fórmula para determinar la muestra, pues al tratarse de una población pequeña se trabajará con el total de la población.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1: Variable Independiente: Capacitación Continua

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS INSTRUMENTOS
Es aquella que le da a la formación el carácter de permanente. Tiene como propósito que las diferentes figuras institucionales y solidarias participen constantemente en procesos de formación que les ayuden a mejorar gradualmente las competencias que han adquirido en el desempeño de sus tareas y a favorecer su desarrollo integral, se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo	<p>Carácter permanente</p> <p>Competencias</p> <p>Desempeño de tareas</p> <p>Métodos</p> <p>Habilidades</p>	<p>Frecuencia</p> <p>Relaciones Humanas Atención al cliente interno y externo Conducción dentro del trabajo</p> <p>Conocimientos Puesto de trabajo</p> <p>Talleres Cursos Seminarios</p> <p>Específicas Comunicación Sociales</p>	<p>¿Usted recibió capacitación al momento de ingresar a la institución?</p> <p>¿Considera que sus conocimientos sobre su trabajo le mantienen en un nivel de desempeño óptimo?</p> <p>¿Cómo definiría los conocimientos que le permiten desempeñar su trabajo de manera adecuada eficiente?</p> <p>¿Considera importante la capacitación continua?</p> <p>¿Cree que usted que necesita capacitación continúa para desempeñar de manera eficiente su puesto de trabajo?</p> <p>¿Con que frecuencia cree necesario la capacitación en su área de trabajo?</p> <p>¿La Dirección Provincial de Salud de Tungurahua ha desarrollado actividades de capacitación continua para el personal administrativo?</p>	<p><i>Encuesta</i> <i>Cuestionario</i></p>

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Tabla 2: Variable Dependiente: Desempeño Laboral

<i>CONCEPTUALIZACION</i>	<i>DIMENSIONES</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>ITEMS</i>	<i>TECNICAS INSTRUMENTOS</i>
Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, basado en sus tareas, actividades ejecutadas, para la mejora continua de la entidad, ayuda establecer las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.	Objetivos			<p><i>Encuesta</i> <i>Cuestionario</i></p>
	Tareas		¿La capacitación continua le da estabilidad para el desempeño en su puesto de trabajo?	
	Actividades	Tareas ejecutadas Información	¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?	
	Desempeño Humano	Actividades realizadas por cada empleado	¿Ha sido merecedor de algún reconocimiento personal o profesional por parte de la institución?	
	Mejora Continua	Relaciones Interpersonales Comunicación Estabilidad Reconocimiento	¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?	
	Habilidades organizativas	% de alcance de tareas, actividades y funciones desempeñadas Oportunidades	¿Los recursos humanos cumplen satisfactoriamente su función?	
		Comunicación	¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?	
			¿Está satisfecho con su desempeño laboral en el área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua	

Fuente: Observación directa
Elaboración: Elaborado por: Ing. Carolina

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla 3: Plan de Recolección de Información

¿Para qué?	Lograr los objetivos del estudio
¿A quiénes?	<ul style="list-style-type: none"> 53 miembros del personal de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua
¿Sobre qué aspectos?	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación continua Desempeño laboral
¿Quién va a recolectar?	Investigadora
¿Cuándo?	Mayo 2013 a Octubre 2013.
¿Dónde?	Dirección Provincial de Salud de Tungurahua
¿Cuántas veces?	1 encuesta
¿Con que técnicas de recolección?	<p>Se va realizar la recolección de la información con investigación primaria con la utilización de las siguientes técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Encuestas Observación Directa
¿Con que instrumentos?	Guía de encuesta y entrevista

Fuente: Observación directa

Elaboración: Diana Carolina Arellano Cuesta

3.6.1. Encuesta

La recolección de información se realizará mediante encuestas, la población en estudio responderá por escrito a preguntas entregadas.

Las encuestas serán aplicadas al cliente interno del área en estudio, para conocer cuál es su nivel de capacitación, sus expectativas en el trabajo y su nivel de aceptación en el mismo.

Estas se aplicarán para encontrar el problema, y buscar una solución. Su objetivo no es solo determinar el estado del problema analizado, sino también comparar la situación existente con las pautas aceptadas.

3.6.2. Observación Directa

Se le dio mayor importancia porque se realizó un trabajo de campo durante un periodo determinado, para identificar cuáles son los factores que influyen en el bajo desempeño laboral de los empleados del área administrativa en estudio y hacer una comparación con los datos obtenidos en las encuestas y obtener conclusiones verdaderas.

Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación fueron, cuadros de recolección de datos, a través de la revisión de literatura como: libros, revistas, internet entre otros, guía de observación, dirigida a evaluar el desempeño laboral de los empleados administrativos de esta institución.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Dentro de la presente investigación se utilizarán diferentes herramientas estadísticas para la determinación de datos y conclusiones, entre las que podemos citar están, el uso de la estadística descriptiva que nos permitirá analizar factores sociales en este caso de la capacitación continua hacia los empleados del Área Administrativa.

Para desarrollar el plan de procesamiento de datos vamos a seguir el siguiente proceso:

1. Revisión crítica de la investigación recogida
2. Tabulación, cuadros y gráficos, estudio estadístico de datos para presentación de resultados
3. Interpretación de datos (Manejo de información)
4. Un modelo estadístico (Estudio)
5. Presentación de datos
6. Sacar conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

4.1.1. Primera Pregunta: ¿Usted recibió capacitación al momento de ingresar a la institución?

Tabla 4: Capacitación al momento de ingresar a la institución

	Frecuencia	%
SI	18	34%
NO	35	66%

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

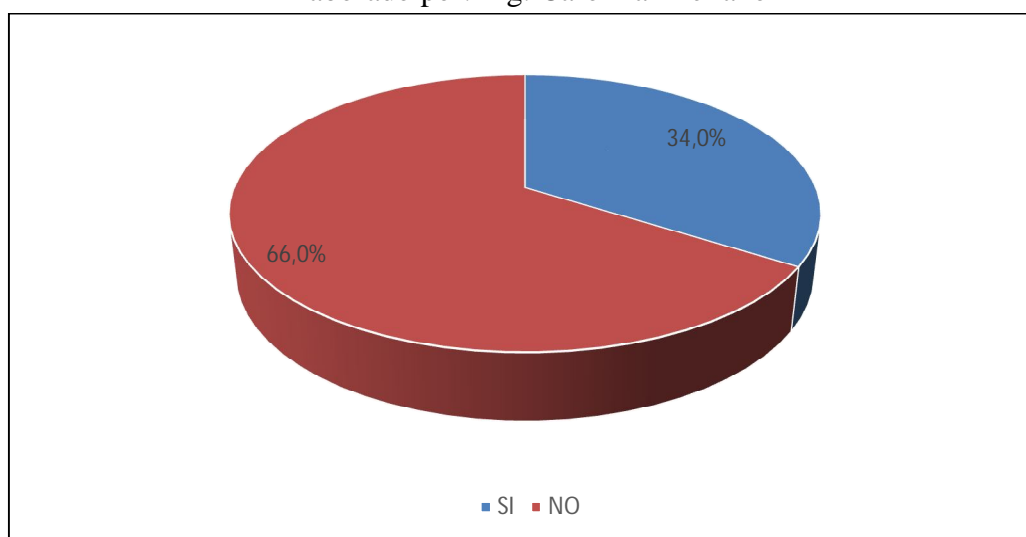


Gráfico 3: Capacitación al momento de ingresar a la institución

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la primera pregunta se evidencia que del 100% de encuestados es decir de las 53 personas, 18 de ellos que equivalen al 34% respondieron que sí, mientras que 35 que equivalen al 66% dijeron que no.

Interpretación

Se establece que no hubo inducción al ingresar a trabajar en la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

Segunda Pregunta: ¿Considera que sus conocimientos sobre su trabajo le mantienen en un nivel de desempeño óptimo?

Tabla 5: Conocimientos y nivel de desempeño óptimo

	Total	%
EXCELENTE	13	24,5%
BUENO	34	64,2%
REGULAR	6	11,3%
NULOS	0	0

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

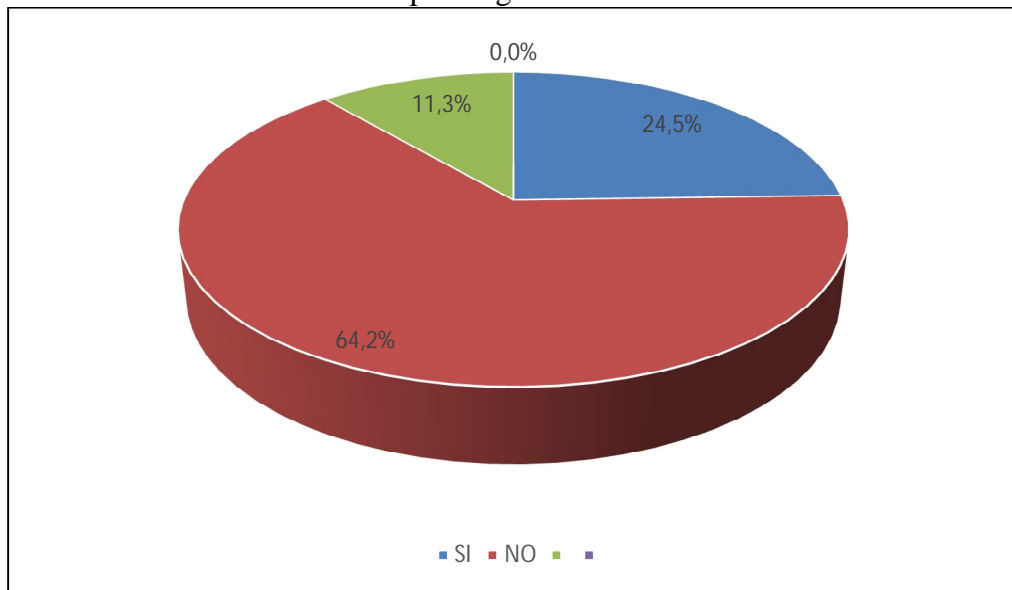


Gráfico 4: Conocimientos y nivel de desempeño óptimo

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la segunda pregunta podemos evidenciar que del 100% de encuestados es decir de las 53 personas, 13 de ellos que equivalen al 24,5% respondieron considera que sus conocimientos sobre su trabajo le mantienen en un nivel de desempeño óptimo excelente, 34 que constituye el 64,2% contestó buenos, 6 es decir el 11,3% regular y el 0% nunca.

Interpretación

Se establece que según los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua la gran mayoría considera que sus conocimientos sobre su trabajo los mantiene en un nivel óptimo de desempeño.

Tercera Pregunta: ¿Cómo definiría los conocimientos que le permiten desempeñar su trabajo de manera adecuada eficiente?

Tabla 6: Conocimientos y trabajo eficiente

	Frecuencia	%
EXCELENTE	29	54,7%
BUENO	20	37,7%
REGULAR	4	7,5%
NULOS	0	0

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

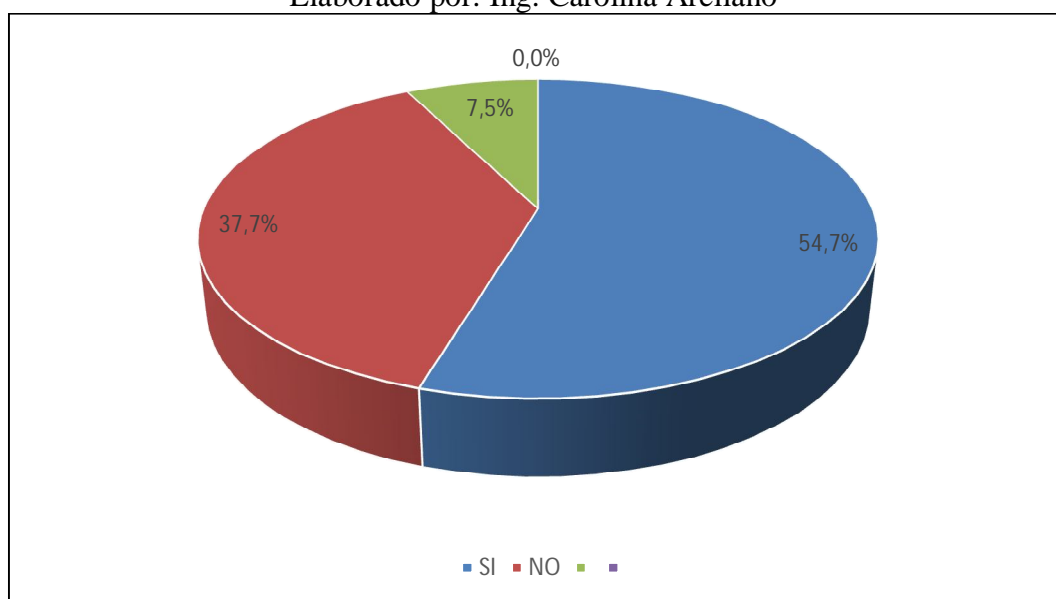


Gráfico 5: Conocimientos y trabajo eficiente

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la tercera pregunta se puede evidenciar que del 100% de encuestados es decir de las 53 personas, 29 de ellos equivalen al 54,7% respondieron que definirían sus conocimientos excelentes, 20 de ellos representan el 37,7% y respondieron buenos, 4 personas que equivalen al 7,5% dijeron regular.

Interpretación

Se establece que los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua tienen seguridad al realizar su trabajo, lo que les permite desarrollar sus tareas de forma eficiente. Sin embargo un 4% requiere capacitación.

Cuarta Pregunta: ¿Considera importante la capacitación continua?

Tabla 7: Importancia de la capacitación continua

	Frecuencia	%
SIEMPRE	29	54,7%
FRECUENTEMENTE	21	39,6%
REGULAR	3	5,7%
NUNCA	0	0

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

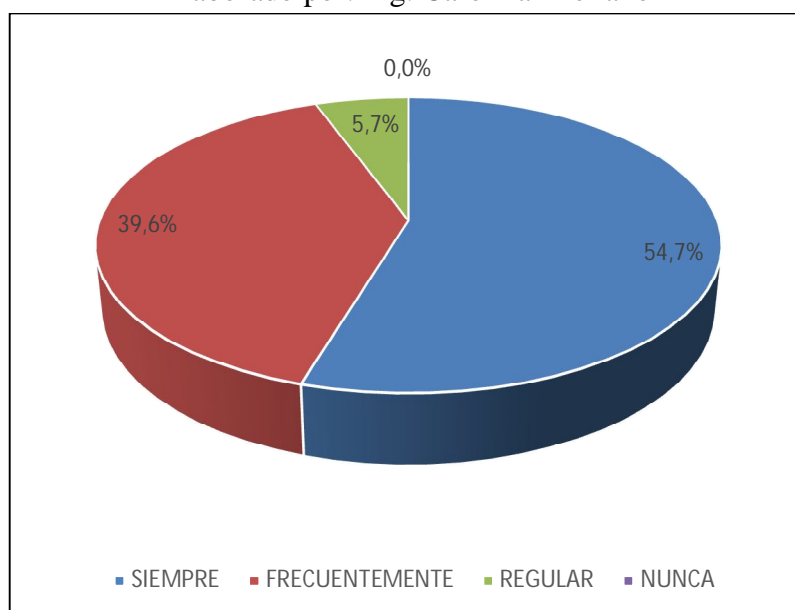


Gráfico 6: Importancia de la capacitación

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la cuarta pregunta se evidencia que del 100% de encuestados es decir de las 53 personas, 29 de ellos que representa el 54,7% respondieron siempre considera importante la capacitación, 21 personas el 39,6% indicaron frecuentemente, 3 de ellas representa el 5,7% dicen regular.

Interpretación

Se establece que la capacitación es muy importante para los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua y están dispuestos a recibir capacitación.

Quinta Pregunta: ¿Cree que usted que necesita capacitación continua para desempeñar de manera eficiente su puesto de trabajo?

Tabla 8: Necesidad de capacitación continua para desempeñar el puesto de trabajo

	Frecuencia	%
SIEMPRE	20	37,7%
FRECUENTEMENTE	29	54,7%
REGULARMENTE	4	7,5%
NUNCA	0	0

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

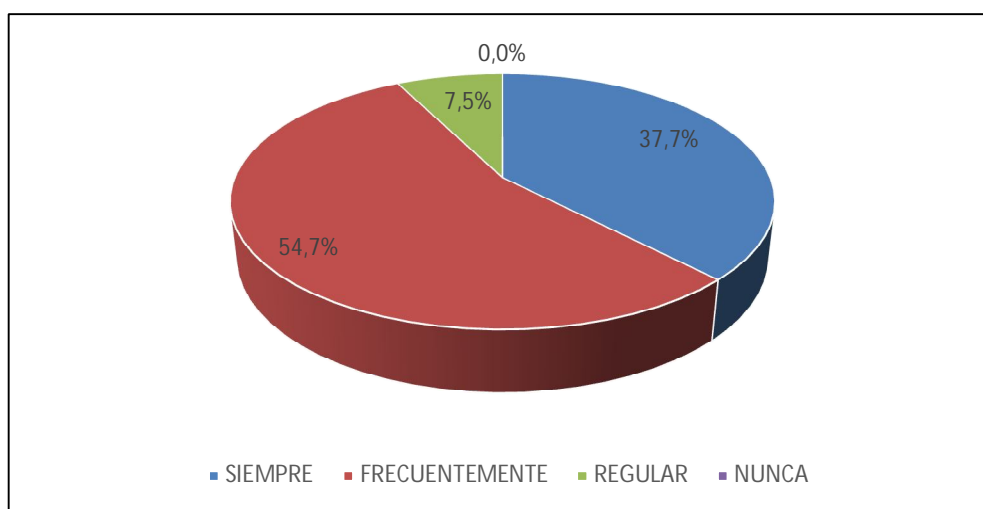


Gráfico 7: Necesidad de capacitación continua para desempeñar el puesto de trabajo

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la quinta pregunta se puede evidenciar que del 100% de encuestados es decir de 53 personas, 20 de ellos representan el 37,7% respondieron siempre necesitan capacitación continua para desempeñar su puesto de trabajo, 29 personas el 54,7% frecuentemente, 4 que es el 7,5% regular y el 0 % nunca.

Interpretación

Se establece que los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua consideran que necesitan capacitarse en su área de trabajo.

Sexta Pregunta: ¿Con que frecuencia cree necesario la capacitación en su área de trabajo?

Tabla 9: Frecuencia de la capacitación

	Frecuencia	%
SIEMPRE	18	34%
FRECIENTEMENTE	29	54,7%
CASI SIEMPRE	6	11,3%
NUNCA	0	0

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Gráfico No. 6

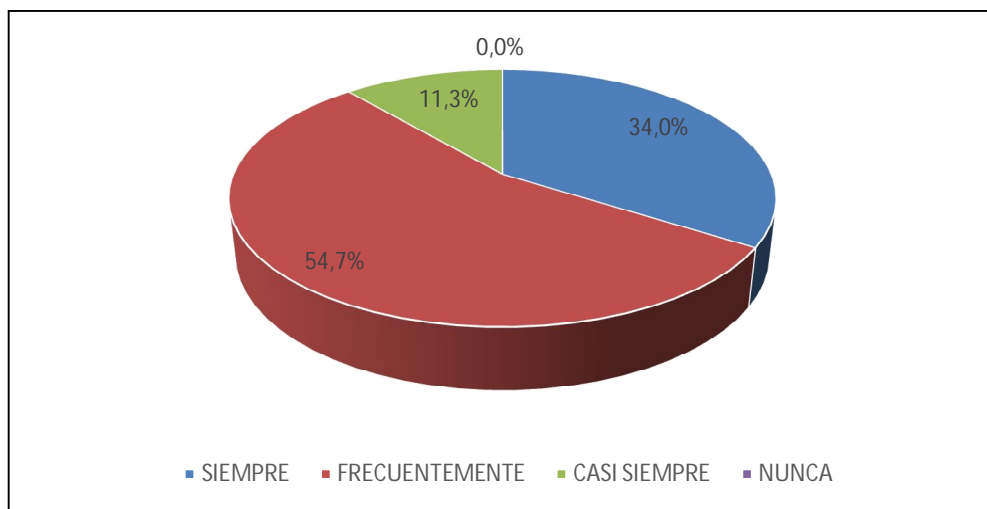


Gráfico 8: Frecuencia de la capacitación

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la sexta pregunta se puede evidenciar que del 100% de encuestados es decir 53 personas, 18 de ellos que equivalen al 34% respondieron siempre es frecuente la necesidad de capacitación continua, 19 que son el 54,7% frecuentemente, 6 que son el 11,3% casi siempre y el 0 % nunca.

Interpretación

Se establece que los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua consideran que necesitan capacitación de forma frecuente.

Séptima Pregunta: ¿La capacitación continua le da estabilidad para el desempeño en su puesto de trabajo?

Tabla 10: Capacitación continua y estabilidad para el desempeño

	Frecuencia	%
SIEMPRE	24	45,3%
FRECIENTEMENTE	27	50,9%
CASI SIEMPRE	2	3,8%
NUNCA	0	0

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

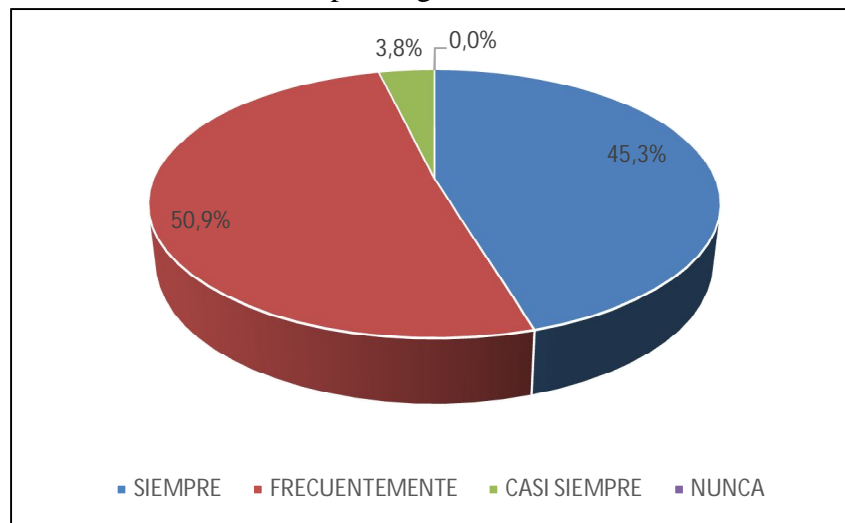


Gráfico 9: Capacitación continua y estabilidad para el desempeño

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la pregunta No. 7 podemos evidenciar que del 100% de encuestados es decir de 53 personas, 24 que representan el 45,3% respondieron siempre la capacitación continua le da estabilidad para el desempeño en su puesto de trabajo, 27 que equivale al 50,9% frecuentemente, 2 de ellos el 3,8 % casi siempre y el 0% nunca.

Interpretación

Se establece que los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua frecuentemente consideran que mantenerse capacitados les da estabilidad al desarrollar su trabajo.

Octava Pregunta: ¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Tabla 11: Buena comunicación entre sus compañeros de trabajo

	Frecuencia	%
SIEMPRE	24	45,3%
FRECUENTEMENTE	22	41,5%
REGULARMENTE	7	13,2%
NUNCA	0	0

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Gráfico No. 8

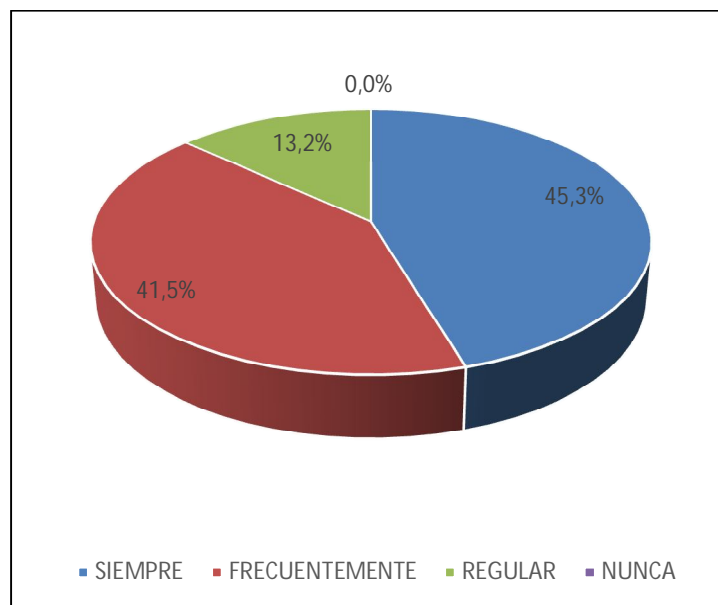


Gráfico 10: Buena comunicación entre sus compañeros de trabajo

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la octava pregunta se puede evidenciar que del 100% de encuestados es decir de 53 personas 24 de ellos que equivale al 45,3 % respondieron que siempre Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo, 22 que son el 41,5 % frecuentemente, 7 que representan el 13,2 % regular.

Interpretación

Se establece que existe una buena relación entre compañeros de trabajo que laboran en el área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua

Novena Pregunta: ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

Tabla 12: Oportunidades para el desarrollo profesional

	Frecuencia	%
SIEMPRE	12	22,6%
FRECUENTEMENTE	19	35,8%
REGULAR	20	37,7%
NUNCA	2	3,8%

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

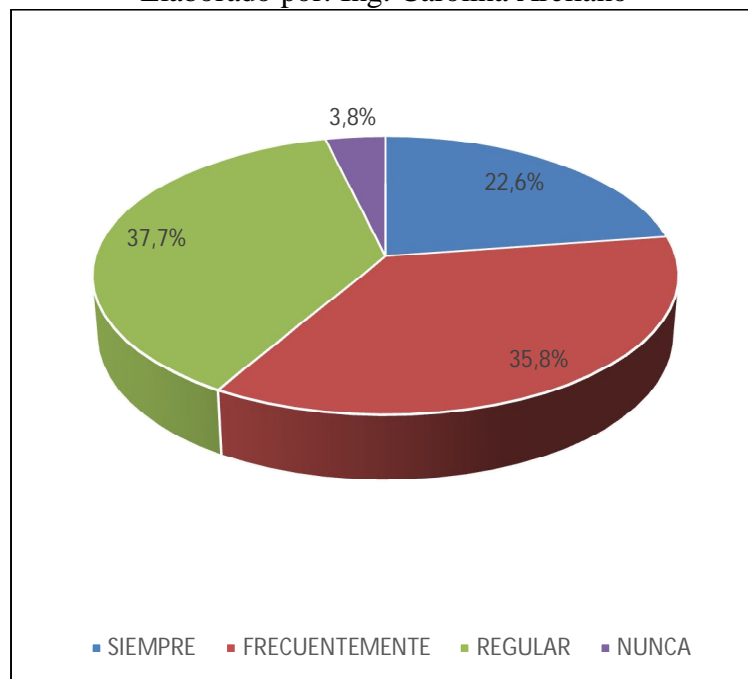


Gráfico 11: Oportunidades para el desarrollo profesional

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la novena pregunta podemos evidenciar que del 100% de encuestados, es decir, 12 de ellos que equivalen al 22,6% respondieron siempre la empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional, 19 que son el 35,8% frecuentemente, 20 de ellos, el 37,7% regular y 2 personas que es el 3,8% nunca.

Interpretación

Se establece que la institución no demuestra mayor interés para que los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua tengan desarrollo profesional por lo que no se ha diseñado un programa de capacitación continua que debería irse actualizando de año en año.

Décima Pregunta: ¿Los recursos humanos cumple satisfactoriamente su función?

Tabla 13: Cumplimiento de funciones

	Frecuencia	%
SIEMPRE	13	24,5%
FRECUENTEMENTE	28	52,8%
REGULARMENTE	11	20,8%
NUNCA	1	1,9%

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

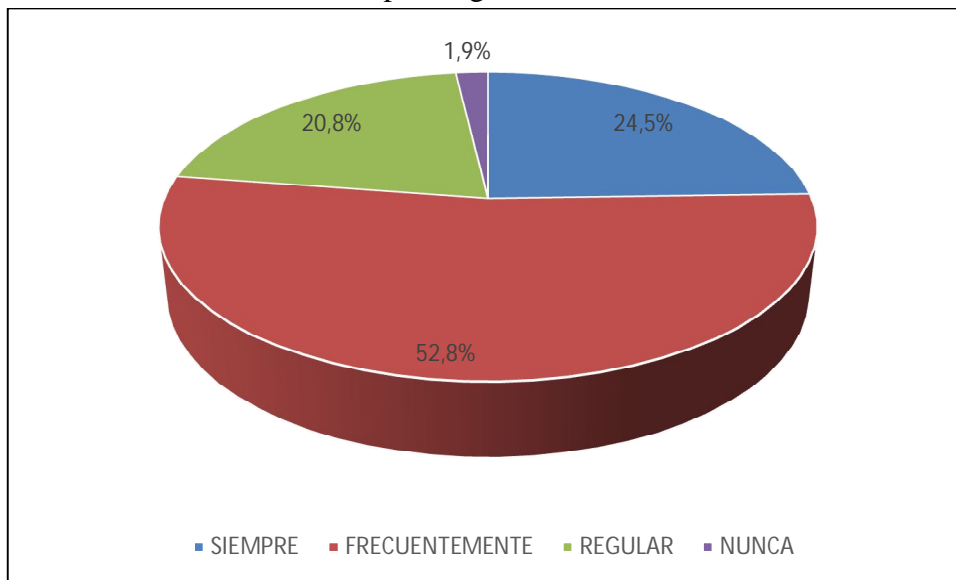


Gráfico 12: Cumplimiento de funciones

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la décima pregunta se puede evidenciar que del 100% de encuestados es decir 53 personas, 13 que equivalen al 24,5% respondieron siempre los recursos humanos cumple satisfactoriamente su función, 28 de ellos que es el 52,8% frecuentemente, 11 representan el 20,8% casi siempre y 1 persona que es el 1,9% nunca.

Interpretación

Se establece que los recursos Humanos no cumplen su función satisfactoriamente de forma frecuente según los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

Décima primera pregunta: ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

Tabla 14: Información sobre el desempeño del trabajo

	Frecuencia	%
Siempre	11	20,8%
Frecuentemente	9	17,0%
Casi siempre	18	34,0%
Nunca	15	28,3%
	53	100,0%

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

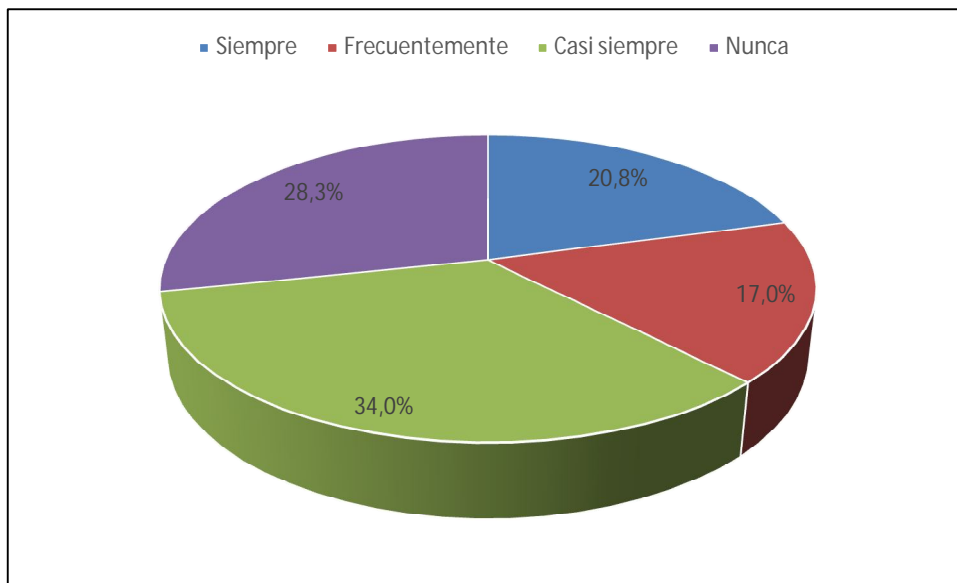


Gráfico 13: Información sobre el desempeño del trabajo

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la décima primera pregunta se puede evidenciar que del 100% de encuestados es decir 53 personas, 11 que equivalen al 20,8% respondieron siempre reciben información de cómo desempeña su trabajo, 9 de ellos que es el 17% frecuentemente, 18 que representan el 34% casi siempre y 15 persona que es el 28,3% nunca.

Interpretación

Se establece que los recursos humanos no reciben muy frecuentemente información sobre su desempeño, lo cual no permite que lo mejore según su puesto de trabajo y las necesidades de la empresa.

Décima segunda pregunta: ¿Está satisfecho con el reconocimiento que recibe por parte del líder (jefe) a su trabajo y desempeño laboral?

Tabla 15: Satisfacción con el reconocimiento que recibe por parte del líder (jefe) a su trabajo y desempeño laboral

	Frecuencia	%
Siempre	4	7,50%
Frecuentemente	8	15,10%
Casi siempre	16	30,20%
Nunca	25	47,20%
	53	100%

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

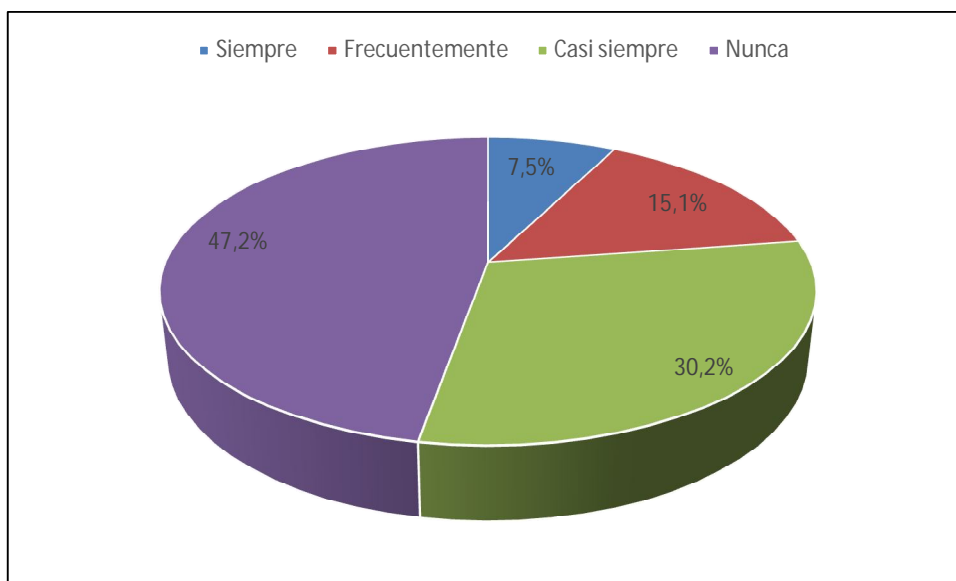


Gráfico 14: Satisfacción con el reconocimiento que recibe por parte del líder (jefe) a su trabajo y desempeño laboral

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la décima segunda pregunta se puede evidenciar que del 100% de encuestados es decir 53 personas, 4 que equivalen al 7,50 % respondieron siempre están satisfechos con el reconocimiento que reciben por parte del líder (jefe) a su trabajo y desempeño laboral, 8 de ellos que es el 15,10 % frecuentemente, 16 que representan el 30,20 % casi siempre y 25 persona que es el 47,20 % nunca.

Interpretación

Se establece que no existe satisfacción con respecto a los reconocimientos que reciben por parte de su jefe, por lo cual no cumplen de manera satisfactoria con su trabajo.

Décima tercera pregunta: ¿Ha sido merecedor de algún reconocimiento personal o profesional por parte de la institución?

Tabla 16: Merecimientos de algún reconocimiento personal o profesional

	Frecuencia	%
Siempre	2	3,8%
Frecuentemente	3	5,7%
Casi siempre	9	17,0%
Nunca	39	73,6%
	53	100,0%

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

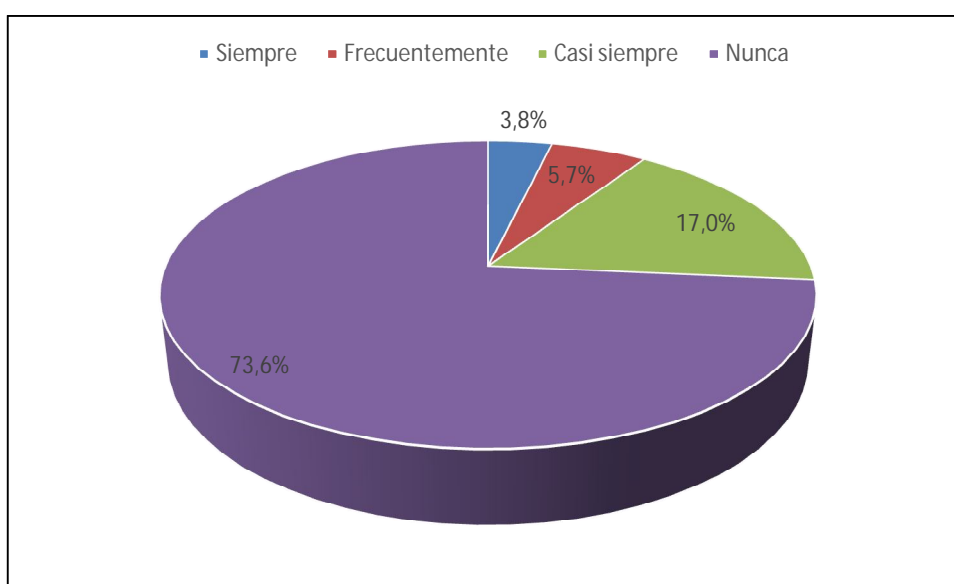


Gráfico 15: Merecimientos de algún reconocimiento personal o profesional por parte de la institución

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la décima tercera pregunta se puede evidenciar que del 100% de encuestados es decir 53 personas, 2 que equivalen al 3,8 % respondieron que siempre han sido merecedores de algún reconocimiento personal o profesional por parte de la institución, 3 de ellos que es el 5,7 % frecuentemente, 9 que representan el 17 % casi siempre y 39 persona que es el 73,6 % nunca.

Interpretación

Se establece que no se ha implementado actividades de reconocimientos para el personal, por lo cual la mayoría no ha recibido premios o algún tipo de reconocimientos público con relación a su desempeño laboral, claramente se presentan deficiencias, en este aspecto, solo pocos ha sido merecedores de los mismos.

Décima cuarta pregunta: ¿Está satisfecho con su desempeño laboral en el área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua?

Tabla 17: Satisfacción con el desempeño laboral

	Frecuencia	%
Siempre	9	17%
Frecuentemente	8	15,10%
Casi siempre	15	28,30%
Nunca	21	39,60%
	53	100%

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

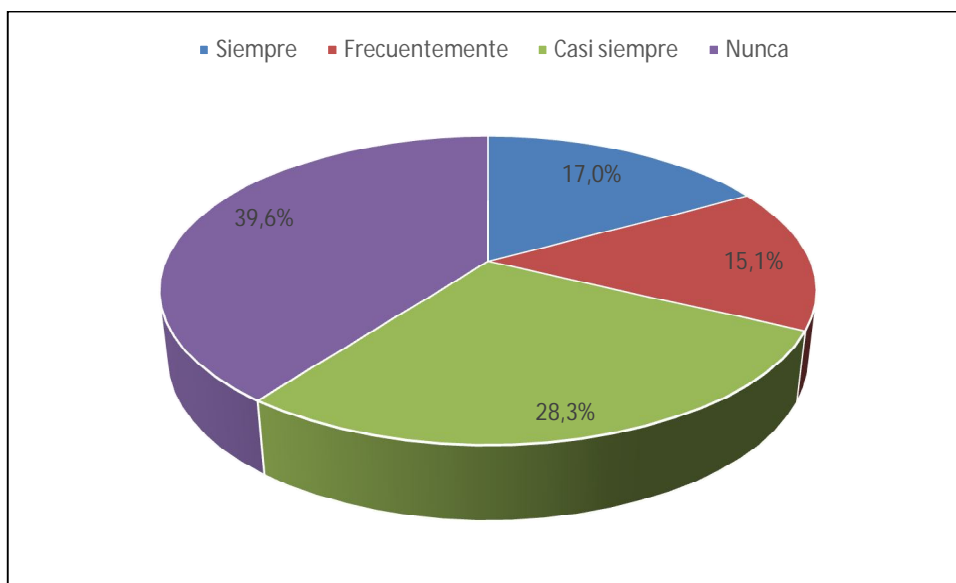


Gráfico 16: Satisfacción con el desempeño laboral

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la décima cuarta pregunta se puede evidenciar que del 100% de encuestados es decir 53 personas, 9 que equivalen al 17% respondieron que siempre está satisfechos con su desempeño laboral en el área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua, 8 de ellos que es el 15,10% frecuentemente, 15 que representan el 28,30% casi siempre y 21 persona que es el 39,60% nunca.

Interpretación

Se establece que el personal no se encuentra satisfecho con su desempeño laboral, porque no han tenido la opción de realizar actividades de capacitación continua, para mejorar en su puesto de trabajo.

Décima quinta pregunta: ¿La Dirección Provincial de Salud de Tungurahua ha desarrollado actividades de capacitación continua para el personal administrativo?

Tabla 18: Actividades de capacitación continua para el personal administrativo

	Frecuencia	%
Siempre	3	5,70%
Frecuentemente	6	11,30%
Casi siempre	11	20,80%
Nunca	33	62,30%
	53	100,00%

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

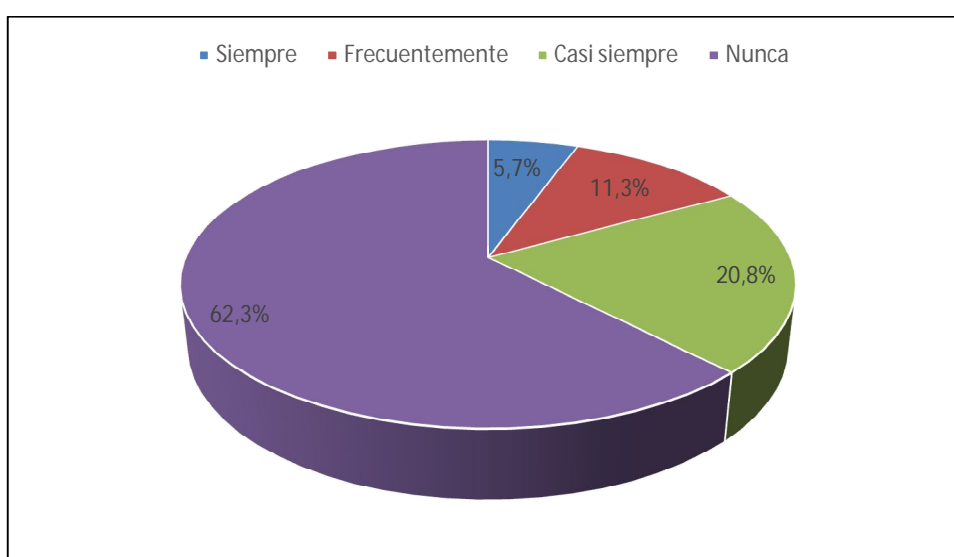


Gráfico 17: Actividades de capacitación continua para el personal administrativo
Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la décima quinta pregunta se puede evidenciar que del 100% de encuestados es decir 53 personas, 3 que equivalen al 5,70% respondieron que siempre la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua ha desarrollado actividades de capacitación continua para el personal administrativo, 6 de ellos que es el 11,30% frecuentemente, 11 que representan el 20,80% casi siempre y 33 persona que es el 62,30% nunca.

Interpretación

Se establece que no se han desarrollado actividades de capacitación continua para todo el personal del área administrativa por lo cual se presentan deficiencias en los procesos de gestión internos, por la inadecuada actualización de conocimientos.

Décima sexta pregunta: ¿Participaría de manera activa en un programa de capacitación continua para el mejoramiento de su desempeño laboral?

Tabla 19: Programa de capacitación continua para el mejoramiento de su desempeño laboral

	Frecuencia	%
Siempre	35	66%
Frecuentemente	14	26,40%
Casi siempre	3	5,70%
Nunca	1	1,90%
	53	100%

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

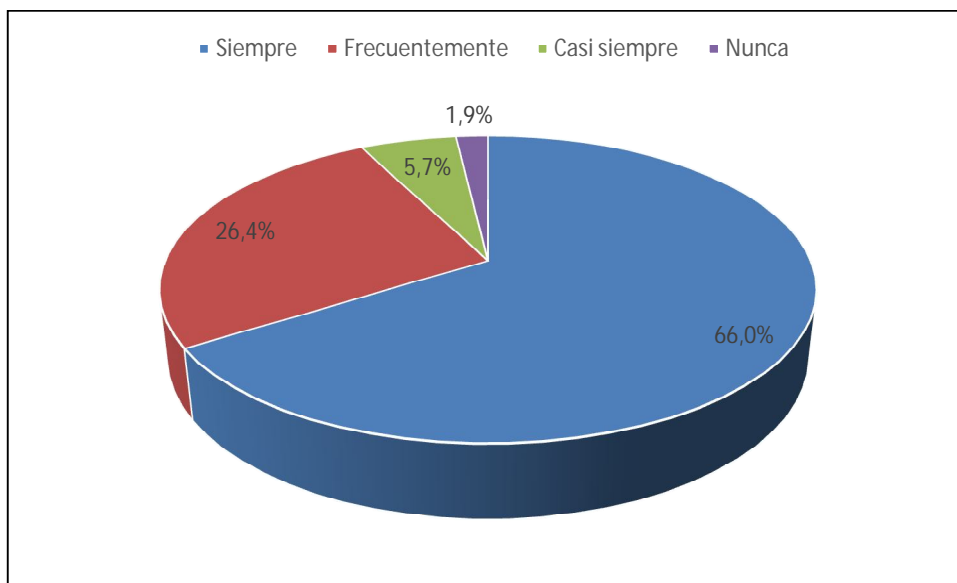


Gráfico 18: Programa de capacitación continua para el mejoramiento de su desempeño laboral

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Análisis

En la décima sexta pregunta se puede evidenciar que del 100% de encuestados es decir 53 personas, 35 que equivalen al 66% respondieron que siempre participaría de manera activa en un programa de capacitación continua para el mejoramiento de su desempeño laboral, 14 de ellos que es el 26,40% frecuentemente, 3 que representan el 5,70% casi siempre y 1 persona que es el 1,90% nunca.

Interpretación

Se establece que es factible la realización de un programa de capacitación para el personal de la empresa, basado en mejorar los procesos administrativos internos para una adecuada gestión y desempeño laboral.

Verificación de hipótesis

El método estadístico para comprobar las hipótesis fue chi-cuadrada (χ^2) por ser una prueba que permitió medir las variables de investigación.

Planteamiento de la hipótesis

H₀: La capacitación continua NO mejorará el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

H₁: La capacitación continua mejorará el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

Nivel de significancia y regla de decisión.

Además se hizo uso de un margen de error del 5% el cual se convierte en un nivel de confianza de 0.05 con el que se buscan los datos en la tabla chi-cuadrado.

El nivel de significación es de 5% = 0.05

$$\alpha = 0.05 \text{ (nivel de significancia)} \quad 1 - \alpha = 1 - 0.05 = 0.95$$

$$gl = (f-1)(c-1)$$

Donde:

gl = grado de libertad

c = columna de la tabla

f = fila de la tabla

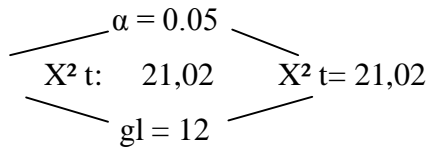
Para el cálculo del χ^2 tomaremos las preguntas de las encuestas 4 en total

Remplazando tenemos:

$$gl = (4 - 1) (5 - 1)$$

$$gl = (3) (4)$$

$$gl = 12$$



Si $X^2 c > a X^2 t =$ se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1

Tabla 20: Tabla de Distribución del Chi-cuadrado

Grados de libertad	Probabilidad de un valor superior				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,44	16,81	18,54
12	18,54	21,02	23,33	26,21	28,29

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

El valor para establecer la regla de decisión es 21,02 para comprobar la hipótesis el valor obtenido debe ser mayor.

Cálculo de Chi Cuadrado (χ^2 c)

Datos obtenidos de la Investigación

Frecuencias observadas

Con los datos obtenidos de las encuestas se procede a calcular las frecuencias esperadas a partir de las frecuencias observadas. Para poder obtener el cuadro de las frecuencias observadas se toma como modelo los resultados de cuatro preguntas formuladas en las encuestas aplicadas

Tabla 21 : Frecuencias observadas

PREGUNTAS	SIEMPRE	FRECUEENTEMENTE	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	NUNCA	TOTAL
Sexta Pregunta: ¿Con que frecuencia cree necesario la capacitación en su área de trabajo?	18	29	0	6	0	53
Décima Pregunta: ¿Los recursos humanos cumple satisfactoriamente su función?	13	28	11	0	1	53
Décima cuarta pregunta: ¿Está satisfecho con su desempeño laboral en el área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua?	9	8	0	15	21	53
Décima quinta pregunta: ¿La Dirección Provincial de Salud de Tungurahua ha desarrollado actividades de capacitación continua para el personal administrativo?	3	6	0	11	33	53
	43	71	11	32	55	212

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Calculo de chi cuadrado

Se calculan las frecuencias esperadas:

Para obtener las frecuencias esperadas multiplicamos el total de cada columna por el total de cada fila y dividimos entre el total de fila y columna de la tabla de frecuencias observadas.

Tabla 22: Frecuencias esperadas

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	NUNCA
PREGUNTAS					
Sexta Pregunta: ¿Con que frecuencia cree necesario la capacitación en su área de trabajo?	10,7500	17,7500	2,7500	8,0000	13,7500
Décima Pregunta: ¿Los recursos humanos cumple satisfactoriamente su función?	10,7500	17,7500	2,7500	8,0000	13,7500
Décima cuarta pregunta: ¿Está satisfecho con su desempeño laboral en el área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua?	10,7500	17,7500	2,7500	8,0000	13,7500
Décima quinta pregunta: ¿La Dirección Provincial de Salud de Tungurahua ha desarrollado actividades de capacitación continua para el personal administrativo?	10,7500	17,7500	2,7500	8,0000	13,7500

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Se procede a calcular según las siguientes formulas

Estimador estadístico

Chi cuadrado

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

En donde:

χ^2 = Chi Cuadrado.

Σ = Sumatoria.

O = Frecuencia Observada.

E = Frecuencia Esperada.

FO-FE= Frecuencia observada – frecuencias esperadas

$(FO-FE)^2$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

$(FO-FE)^2 / E$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

Tabla 23: Calculo de chi cuadrado

Frecuencias observadas	Frecuencias esperadas	FO-FE	$(FO-FE)^2$	$(FO-FE)^2 / E$
FO	FE			
18	10,7500	7,2500	52,5625	4,88953488
13	10,7500	2,2500	5,0625	0,47093023
9	10,7500	-1,7500	3,0625	0,28488372
3	10,7500	-7,7500	60,0625	5,5872093
29	17,7500	11,2500	126,5625	7,13028169
28	17,7500	10,2500	105,0625	5,91901408
8	17,7500	-9,7500	95,0625	5,3556338
6	17,7500	-11,7500	138,0625	7,77816901
0	2,7500	-2,7500	7,5625	2,75
11	2,7500	8,2500	68,0625	24,75
0	2,7500	-2,7500	7,5625	2,75
0	2,7500	-2,7500	7,5625	2,75
6	8,0000	-2,0000	4	0,5
0	8,0000	-8,0000	64	8
15	8,0000	7,0000	49	6,125
11	8,0000	3,0000	9	1,125
0	13,7500	-13,7500	189,0625	13,75
1	13,7500	-12,7500	162,5625	11,8227273
21	13,7500	7,2500	52,5625	3,82272727
33	13,7500	19,2500	370,5625	26,95
				142,511111

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Regla de Decisión

Si $X^2_c > X^2_t$ se acepta la hipótesis de investigación (H1)

Como $X^2_c = 142,51111 >$ (Mayor que) $X^2_t = 21,02$ se rechaza el H_0 y se acepta la hipótesis de investigación (**H₁**): La capacitación continua mejorará el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

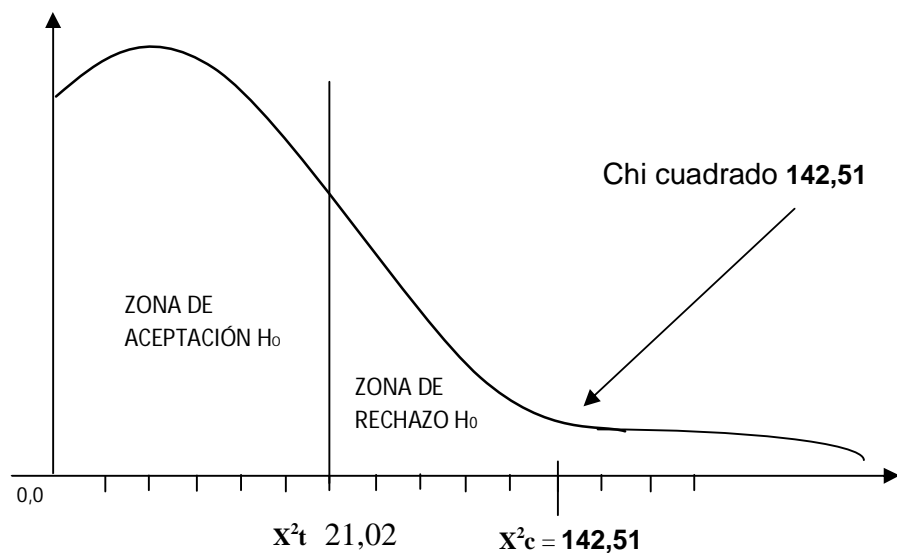


Gráfico 19: Comprobación de la hipótesis

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- En base al análisis realizado dentro del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua se puede concluir que es imperioso determinar las necesidades de capacitación profesional de los empleados de la institución, especialmente en lo referente a la capacitación.
- El Departamento de Recursos Humano de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua, debe priorizar el talento humano, motivándolos, coordinando y planificando, planes de capacitación continua.
- Del diagnóstico del grado de eficiencia y eficacia de los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua, cada uno se siente capacitado para desarrollar sus funciones habituales, sin embargo también se ha determinado la necesidad de capacitación continua que definitivamente elevará su grado de eficiencia y eficacia.
- La entidad no cuenta con programas de capacitación continua, por lo cual se presenta problemas en el desempeño laboral, el personal no se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo, porque no cuenta con las herramientas administrativas necesarias por desconocimiento y falta de actualización.

5.2. RECOMENDACIONES

- Realizar un sondeo a los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua por parte de los responsables del talento humano, con la finalidad de conocer las necesidades de capacitación de los mismos, de esta forma se logrará establecer los correctivos necesarios para mejorar el desempeño laboral.
- Se recomienda elaborar un cronograma de capacitación continua, coordinando de forma regular con las autoridades a cargo del Área Administrativa de la Dirección provincial de Salud de Tungurahua, con la finalidad de establecer prioridades profesionales para los empleados.
- Establecer el grado de eficiencia y eficacia mediante encuestas a los usuarios externos, de atención y satisfacción, de esta manera se logrará determinar el nivel de aplicación y de ser necesario se deberán tomar medidas correctivas, logrando elevar el grado de satisfacción tanto de empleados como usuarios.
- Al realizar el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta se puede evidenciar que en la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua no hay un nivel óptimo de capacitación, por lo tanto es recomendable implementar un programa de capacitación continua para los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua y de esta manera se confirma la hipótesis.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. Datos informativos

Tema:

Programa de capacitación continua para mejorar el desempeño laboral de los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

Nombre de la Institución: Dirección Provincial de Salud de Tungurahua

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Lalama entre Cuenca y Rocafuerte

Tiempo: Mayo 2013 a Octubre 2013

Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Costos:

Beneficiarios:

- Clientes Internos y Externos
- Personal administrativo de la institución
- Directivos de la institución

6.2. Antecedentes de la propuesta

Del estudio realizado en la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua específicamente a los empleados del Área Administrativa se ha podido evidenciar que no cuentan con programas de capacitación continua, lo que conlleva a que estos no se sientan motivados y realicen sus actividades de forma repetitiva y rutinaria.

Además se ha podido constatar que esta desmotivación crea un ambiente de trabajo tenso pero sin embargo la comunicación entre los compañeros de trabajo es óptima.

Se ha verificado que no ha existido interés por parte de los directivos para mejorar el nivel profesional de los empleados, por falta de planificación y coordinación de los mismos.

6.3. Justificación

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el activo más importante con que cuenta una organización porque permite lograr una relevancia social. Las aptitudes personales tales como: la conciencia emocional, autorregulación, motivación y las aptitudes sociales: empatía, habilidad social, desempeñadas por el talento humano permite desarrollar un trabajo de forma eficiente y eficaz, ofreciendo conocimientos, destrezas y habilidades actualizadas y permite cumplir en un momento determinado con funciones, como también con responsabilidades de más alto nivel. Toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr y mantener

relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros.

En razón de lo antes expuesto es imprescindible la existencia de un buen modelo de capacitación para que permita la optimización en el proceso de prestación de sus 130 servicios, a medida que se desarrolle la inteligencia emocional se podrá aplicar el dominio del nivel de conocimientos, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en el ámbito personal y se logrará mantenerlos entusiastas tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto la organización. Cabe señalar que con la presente propuesta se espera contribuir, mejorar el desempeño laboral y fortalecer las relaciones con sus miembros, a través de una serie de recomendaciones que sirvan a un mejor desempeño del recurso humano.

Es de interés su realización para garantizar procesos de capacitación que ayuden al desempeño del personal, mejorando el ambiente de trabajo, el clima laboral y los mecanismos para mejorar la gestión.

Los beneficiarios de la propuesta son el personal y los directivos de la institución puesto son quienes son el principal recurso para lograr las metas y objetivos, y necesitan continuamente formarse en procesos administrativos que se han ido modernizando año con año.

La misión es crear un programa integral de formación en aspectos administrativos, necesarios para el desarrollo de sus actividades, desde toma de decisiones hasta tecnologías de la información, todas, como parte del proceso formativo.

6.4. Objetivos.

6.4.1. General

Implementar un programa de capacitación continua para mejorar el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua

6.4.2. Específicos

- Estimular a los empleados a que se incorporen activamente a la formación continua.
- Establecer prioridades de capacitación con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.
- Evaluar al personal del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua en el siguiente semestre para verificar los resultados de la implementación del programa de capacitación continua.

6.5. Análisis de factibilidad

6.5.1. Factibilidad Técnica – tecnológica

Se cuenta con todos los equipos tecnológicos para la realización del material de capacitación, con la información necesaria, y la entidad proporcionará los equipos necesarios para la ejecución de todas las fases de la propuesta, como proyectores, computadoras, por lo cual no tienen un costo adicional.

6.5.2. Factibilidad Económica

Se cuenta con el apoyo de la entidad para su implementación, cada año se ha previsto ciertos rubros para la capacitación, que no han sido aprovechados por la falta de in programa, es factible porque se cuenta con su aprobación dentro del presupuesto.

6.5.3. Factibilidad Operativa

Se cuenta con el apoyo de las personas de la organización para la ejecución de todas las fases de la propuesta, los directivos aprueban su realización, según el cronograma establecido por cada taller.

6.6. Fundamentación teórica

Modelo o proceso de capacitación

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita a la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras. De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo sistémico, coordinado, o algún modelo, etc. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de como impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión. (García López, 2011)

De acuerdo con (Werther, William, & Davis, 1998, pág. 211), los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son: 1) detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico; 2) determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación; 3) diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma; 4) la impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y 5) la evaluación, que puede ser. Antes: durante y posterior a las capacitación; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador. (García López, 2011)

Por su parte (Arias Galicia & Heredia Espinoza, 2006, pág. 511) , proponen un modelo de sistema, el cual denominan “Sistema AG” de capacitación para la excelencia, en el cual propone una serie de pasos para garantizar que la capacitación sea efectiva en la organización, partiendo desde un análisis de la situación de la organización, esto es, desde la planeación estratégica para ver si se cuenta con el personal idóneo, o si puede capacitar, de ser así, propone los pasos para que la empresa proporcione la capacitación requerida, éste modelo es un poco confuso, sin embargo cuenta con los cuatro pasos mínimos que tienen la mayoría de los modelos de capacitación. (García López, 2011)

Chiavenato (Chiavenato, 2007, pág. 389) propone también un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación:

- i. Diagnóstico de las necesidades de capacitación
- ii. Desarrollo de planes y programas

1. Establecimiento de objetivos de la capacitación
 2. Estructuración de contenidos de la capacitación
 3. Diseño de actividades de instrucción
 4. Selección de recursos didácticos
 5. Diseño de un programa o curso de capacitación
- iii. Impartición o ejecución de la capacitación
 - iv. Determinación del proceso de evaluación de los resultados

También existe normatividad de calidad al respecto de la capacitación, quizá debido a que la capacitación es un proceso determinante en el aseguramiento de la calidad de los productos que deben cumplir con sus estándares de calidad, de tal forma, que se tiene el grupo de normas ISO 10015, que son un anexo de las normas ISO 9000, mismas que hacen referencia al diagrama de Shewart, mejor conocido como ciclo de Deming el cual establece que toda actividad sistematizada se debe: Planear, Hacer, Verificar y Actuar; la norma ISO 10015 señala que un sistema de formación y desarrollo de los recursos humanos para la calidad deberá contar con las siguientes fases: analizar, planear, hacer y evaluar. Basado en estos preceptos y en el proceso de capacitación propuesto por (Chiavenato, 2007, pág. 389) se propone un modelo sencillo, fácil de estructurar y de seguir para administrarlo con mayor efectividad, combinando aspectos que señala Chiavenato como importantes y también los elementos que aporta la norma ISO 10015, Normas para el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones para garantizar la calidad de los procesos y productos que se elaboran en las empresas. . (García López, 2011)

Se analizaron tres modelos y de alguna forma coinciden en los cuatro pasos básicos señalados, aunque con otros nombres, siendo más específico a este respecto, el modelo de Chiavenato, el cual se complementó con las normas ISO 10015, que señala con precisión las cuatro etapas que se deben aplicar en todo proceso de capacitación que se pretenda implementar para garantizar la calidad de los procesos productivos y por efecto, la calidad de los productos. (García López, 2011)

Detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación

Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación (Chiavenato, 2007, pág. 390)

1. Análisis en toda la organización: es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
2. Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.
3. Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita?. Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos. (García López, 2011)

Al respecto, continúa (Chiavenato, 2007, pág. 390) señalando y enfatizando que el diagnóstico de las necesidades de capacitación o DNC, como se le conoce en el ámbito empresarial se debe realizar en esos tres niveles de análisis mencionados: 1) “Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional, 2) Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación y 3) Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades”.

Cabe mencionar que Chiavenato al hacer referencia a “el sistema de adquisición de habilidades”, se está refiriendo a los trabajadores en lo individual y a los procesos y métodos de trabajo, al igual que lo hacen los demás autores que han escrito a este respecto. (García López, 2011)

El detectar en forma correcta las necesidades de capacitación de los recursos humanos tiene entre otras, las siguientes ventajas:

1. Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación
2. Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
3. Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
4. Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la empresa.
5. Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición. (García López, 2011)

La principal preocupación del administrador de la capacitación, deberá ser de donde obtener la información fuente para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación. La información se deberá extraer principalmente de la planeación estratégica del negocio que es en donde se establecen los objetivos a corto, mediano y largo plazos y las estrategias y tácticas a implementar para alcanzar esos compromisos; a partir de ahí se deberá clarificar que recursos serán necesarios, incluyendo principalmente a los humanos, en ese momento el administrador de recursos humanos deberá involucrarse para analizar si cuenta con las competencias necesarias para cumplir con la planeación estratégica, si tiene los talentos necesarios y de no ser así, entonces deberá implementar sus propias estrategias para hacerse llegar del talento necesario, de aquí se podría decidir si se contrata al personal ya formado o desarrollar al sé que tiene. La cultura organizacional y los niveles de competitividad de la empresa son también fuentes de información para realizar una DNC, así como el concepto que tenga la alta dirección de la función de capacitación, si el director considera que la capacitación es sólo un mal necesario y no una herramienta de apoyo para la productividad y mejorar la rentabilidad del negocio, entonces será muy poco probable que proporcione todo el apoyo y los recursos necesarios para que ésta sea efectiva o cuando menos suficiente. (García López, 2011)

El siguiente nivel de análisis debe ser el sistema de capacitación, esto es, conocer qué nivel de centralización o descentralización para la toma de decisiones tiene, la efectividad que ha tenido con anterioridad la función y la relación costo-beneficio de ésta y su contribución a los logros de los objetivos estratégicos. De aquí se puede deducir que “la importancia se relaciona con la relevancia de las tareas y los comportamientos específicos, en un puesto en particular y con la frecuencia con que se desempeñan. El rendimiento es la competencia de los empleados para desarrollar estas tareas. Las descripciones de puestos, evaluaciones de desempeño y entrevistas o encuestas de supervisores y ocupantes de los puestos deben proporcionar los datos necesarios” (Mondey & Noe, 1997, pág. 237). Por otro lado, también es necesario revisar reportes de resultados y deficiencias en los procesos productivos para detectar errores cometidos, desaprovechamiento de materiales, maquinaria y equipo; deficiencias en los mantenimientos predictivos, preventivos o correctivos, entre otros.

El último nivel de análisis debe ser el individuo, es decir, el trabajador mismo, hay que poner especial atención en la forma en que aprenden y la facilidad o dificultad con que puedan poner en práctica los conocimientos y las habilidades adquiridas. El análisis de la persona en lo individual, deberá girar en torno a tres preguntas básicamente: ¿a quién se necesita capacitar?, ¿qué clase de capacitación se necesita? y ¿cuáles son las prioridades? Revisar los niveles de desempeño individuales es altamente recomendable y sus causas, especialmente en los desempeños por debajo de los estándares establecidos y las habilidades, actitudes y aptitudes, esto es, determinar las competencias necesarias para nivelar el desempeño a los estándares requeridos. Adicionalmente, también resultan muy útiles las pruebas de actuación, el desempeño de roles asignados en los “centros de evaluación”, entre otros. (García López, 2011)

Una segunda preocupación del administrador de la capacitación debe ser cómo obtener la información de donde ha identificado que hace falta dar capacitación. Como ya se ha señalado, son tres los niveles de los que se debe extraer la

información, pero hay que realizar algunas actividades que permitan obtenerla de la mejor manera posible, para ello resulta necesario que el responsable de realizar la DNC prepare y ejecute una serie de entrevistas con los jefes de departamentos y/o gerentes para que le hagan llegar la información de la capacitación necesaria en sus respectivas áreas, aplique cuestionarios, revise reportes, realice evaluaciones psicométricas de habilidades y/o de conocimientos para obtener la información necesaria que le permitirá a su vez poder elaborar los planes o programas de capacitación. (García López, 2011)

De esta forma, se podrá obtener la información suficiente para determinar con un alto grado de precisión los requerimientos de capacitación en la empresa y a partir de ahí poder planear, organizar, ejecutar y evaluar un proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Entonces se podría decir que algunos de los métodos o técnicas para obtener la información para el diagnóstico de necesidades de la capacitación podrían ser: la evaluación del desempeño, la observación directa en el puesto, exámenes de conocimientos, aplicación de cuestionarios, entrevistas con jefes de departamentos, reuniones de trabajo con diferentes departamentos, las entrevistas de salidas, las descripciones de puestos, los resultados de operación, problemas de interacción humana del personal, conflictos con colegas y jefes-subordinados, etc. (Chiavenato, 2007, pág. 395).

Como toda actividad, el diagnóstico de necesidades de capacitación o DNC, también debe ser planeado, considerado y operado en forma sistémica, es decir, deberá funcionar como un subproceso del proceso de capacitación, con tres etapas básicamente: 1) planeación de las actividades a realizar, 2) ejecución de las actividades planeadas y 3) análisis de la información recopilada. En la primera etapa, el responsable del proceso deberá principalmente diseñar formatos, determinar las técnicas a utilizar para la recopilación de la información, concertar citas y entrevistas, agendar reuniones de trabajo, elaborar el programa o cronograma de trabajo y darlo a conocer a sus superiores y a todos los futuros

involucrados, para que a su vez ellos también agenden sus respectivas sesiones de trabajo. (García López, 2011)

En la segunda, prácticamente consiste en realizar las actividades tal y como fueron planeadas para obtener la información que permitirá determinar la capacitación requerida por la institución, en tiempo y forma, es decir, qué capacitación se requiere, quién la requiere y con qué prioridad se requiere. Y finalmente, una vez hecha la recopilación de la información se deberá proceder a realizar el análisis de la misma para que a partir de ella se pueda elaborar un programa de capacitación que permita cubrir las necesidades de conocimientos y habilidades por el personal para que realicen con mayor eficiencia y efectividad sus respectivas funciones o prepararlos para mejores puestos en la organización. (García López, 2011)

Al igual que surge la preocupación cuando se tiene que realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación respecto a qué hacer para contar con el diagnóstico, también surge la inquietud de cómo realizarlo, es decir qué métodos o técnicas aplicar para que la información recopilada esté completa y que además, sea confiable y objetiva. Pudiera parecer poco convincente, pero considero que los elementos principales para que la información sea confiable, es el profesionalismo y la ética de quienes participan en el proceso. Dado que es un método cualitativo, éste dependerá en gran parte del tiempo, dedicación y objetividad de quienes proporcionan la información, por lo tanto siempre será recomendable aplicar algunas pruebas o exámenes a quien se les asigna tal o cual capacitación, esto como un medio de verificación de que efectivamente se requiera la capacitación solicitada. No porque se desconfíe de la ética de los participantes, sino que muchas veces desconocen el tipo de capacitación que pudieran necesitar sus subordinados y confunden la causa con un efecto. La metodología o procedimiento recomendado podría ser aquel que cubriera las fases de planeación, ejecución y análisis señaladas en el párrafo anterior y terminando con la evaluación del proceso. (García López, 2011)

Desarrollo de planes y programas de capacitación

Esta es la segunda etapa del proceso de capacitación, que a su vez se compone de cinco subprocesos, que son: 1) establecimiento de los objetivos de la capacitación, 2) estructuración de contenidos de la capacitación, 3) diseño de actividades de instrucción, 4) selección de recursos didácticos y 5) diseño de un programa o curso de capacitación (García López, 2011)

Establecimiento de objetivos de la capacitación

El desarrollo de los planes y programas de capacitación deberán estar enfocados a: 1) los objetivos generales de la capacitación: lo que la organización quiere lograr mediante la capacitación de su personal; 2) quién necesita ser capacitado: tanto en lo general como en lo particular, cualquier aprendizaje específico que incremente la efectividad de las funciones del personal o desarrolle las habilidades necesarias, y 3) los resultados del aprendizaje: lo que se espera que cada persona capacitada sea capaz de hacer y de saber en las diferentes etapas del proceso y al final de la capacitación. Los principales objetivos a los que debería estar enfocada la capacitación son: 1) preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto; 2) brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas, y 3) cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, 2007, pág. 387).

Una vez que se han definidos los objetivos, se estará en condiciones de desarrollar los planes, seleccionar las metodologías apropiadas y adecuarlos en función de los recursos disponibles o presupuesto. Al definir y establecer objetivos de aprendizaje es recomendable que éstos sean claros, retadores, cuantificables, pero también alcanzables, adecuándolos al área de aprendizaje en

que se pretendan aplicar y desde luego, que estén planteados en forma correcta, al igual que las actividades a realizar que permitirán a su vez alcanzarlos y finalmente, definir y establecer las medidas de control que pudieran facilitar el proceso de evaluación de si fueron o no alcanzados o cumplidos y en qué forma.

De aquí que para poder tener el impacto deseado en la capacitación durante el diseño de la misma, habrá que considerar que existen cinco niveles para aprender, esto es, adquirir un conocimiento o aptitud, y esto son: 1) conocer, 2) comprender, 3) aplicar, 4) sintetizar y 5) evaluar, esto nos debe llevar a que hay que utilizar acciones que impacten en forma directa cada acción deseada o esperada.

Considerando estos niveles, se puede capacitar en los dos aspectos básicos, en las actitudes para cambiarlas o modificarlas y en el hacer, esto es, en el desarrollo de habilidades psicomotrices: (García López, 2011)

- i. Los objetivos para denotar un campo afectivo, es decir, desarrollar o modificar una actitud, valor o apreciación en la conducta de un individuo, de tal manera que permitan: concientizar, responder, valorar, organizar y/o caracterizar lo que se pretenda lograr con la capacitación.
- ii. Los objetivos para el hacer, o campo psicomotriz, se clasifican principalmente en destrezas o conductas que implican el hacer con precisión, exactitud, facilidad, economía de tiempo y esfuerzo, éstas conductas pueden variar en frecuencia, intensidad y duración. (García López, 2011)

Considerando que la frecuencia indica el promedio o cantidad de veces que una persona ejecuta una conducta o actividad; la intensidad se refiere a la fuerza, potencia, esencia, dedicación y entusiasmo que una persona pone al ejecutar la destreza; y la duración se refiere al lapso o período durante el cual la persona aplica la conducta. (García López, 2011)

Al determinarse los objetivos de la capacitación, se deben definir también los indicadores que permitirán verificar que los programas puedan ser exitosos. Una

vez determinados ambos, se deberán enfocar en resultados relacionados con los planes y programas estratégicos de la organización. Otro aspecto que se debe contemplar al establecer los objetivos de la capacitación es que se requiere cumplir con ciertos aspectos legales como empresa al impartir la capacitación. (García López, 2011)

Estructuración de contenidos de la capacitación

El contenido para las sesiones de capacitación se debe basar principalmente en los perfiles y descripciones de puestos, en manuales de procedimientos, en políticas, etc., y en general en cualquier requisito establecido en el desempeño del trabajador para dotarlos de los conocimientos necesarios, o desarrollarles las habilidades requeridas para desempeñar las labores de su puesto y/o prepararlos para mejores puestos o promociones. El contenido de la capacitación “se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje...puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes” (Werther, William, & Davis, 1998, pág. 214).

Pero si no se contemplan los objetivos de la compañía, el programa no será muy efectivo para la organización, por lo tanto, deberían incluir principalmente cuatro formas que propicien un cambio de conducta: 1) “transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de...conocimientos...La información es general...sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos,...también puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos; 2) el desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados

con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas; 3) el desarrollo o modificación de actitudes: se busca...la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal...en cuanto a los sentimientos y las reacciones...Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios y 4) el desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías...para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o para elevar el nivel de generalización para desarrollar al personal.” (Chiavenato, 2007, p. 387).

Diseño de actividades de instrucción

Para diseñar el contenido de las actividades de capacitación, habría que recurrir a una técnica didáctica llamada diseño instruccional, ésta técnica permite desarrollar material para la enseñanza en forma sistémica, una vez que se han detectado las necesidades de capacitación y se tienen claros los objetivos de la misma, se procede a determinar los contenidos de un plan o programa de capacitación, porque se sabe a quién está dirigido, que deficiencias va a corregir, que habilidades se van a desarrollar, etc. incluyendo además las técnicas didácticas o de instrucción para los adultos mejor conocida como andragogía. (García López, 2011)

Este enfoque sistemático garantiza que: 1) realmente exista necesidad de capacitación, 2) los eventos de aprendizaje estén bien diseñados, 3) se desarrollen materiales de alta calidad para la capacitación, 4) los eventos de aprendizaje se ejecuten utilizando estrategias o enfoques apropiados y 5) los eventos de aprendizaje se evalúen para garantizar el cumplimiento del aprendizaje. (Cruz Reyes, 2011) , en su artículo “Desarrollo de personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo”, señala que existen seis pasos para desarrollar un curso de capacitación mediante la técnica de Diseño Instruccional.

La forma en que se deberán cumplir las etapas de este sistema, señaladas en la figura no. 2, requiere que se realice un análisis de la información necesaria para cumplir con todas las demás fases del proceso del diseño instruccional, se podrán identificar las barreras o limitaciones, el o los problemas, las causas de los problemas y sus posibles soluciones, que permitirán que el diseño, se lleve a cabo y se pueda desarrollar el programa de estudio, formulando los objetivos del curso y crear un cronograma del mismo que sirva como un mapa o guía para realizar la capacitación. Elaborar un programa o curso de capacitación implica, la generación de documentos y materiales que se vayan a utilizar en el curso por los capacitadores y los participantes durante la impartición del curso de conformidad con el diseño. Los documentos que se elaboren en la etapa de elaboración del material didáctico, deberán incluir: guías de aprendizaje, listas de verificación, material didáctico, notas para el capacitador, hojas de tareas, estudios de casos y dinámicas de juegos interacción y/o práctica de los conceptos, en general, todo el material didáctico que se necesita para la realización del evento. La ejecución, en esta fase del proceso de diseño se refiere a la realización del evento, buscando desarrollar las habilidades pretendidas como parte del aprendizaje y por último se tiene que considerar también la evaluación, esta fase se refiere a la verificación de las etapas del proceso, para asegura que cada uno de ellos se vayan realizando conforme a la planeado, los tipos de evaluación podrán incluir: aprovechamiento, aplicación, reacción y aprendizaje de los participantes, desempeño en el trabajo y efectos de la capacitación, así como todo el proceso de gestión llevado a cabo para poder impartir la capacitación, el local, los servicios de apoyo durante la impartición, etc. (García López, 2011)

Selección de recursos didácticos

Una vez considerados los principios básicos que pueden ayudar o propiciar el aprendizaje dadas las características del grupo a capacitar, es momento de seleccionar las técnicas didácticas más adecuadas, éstas son formas o métodos que debe utilizar el instructor o facilitador al pretender transmitir sus conocimientos

con el propósito de que la información sea entendida y/o asimilada por los aprendices. (García López, 2011)

Diseño de un programa o curso de capacitación

La alta dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación, dado que ésta comprende componentes educativos, administrativos, económicos, técnicos y de colaboración total de las áreas a la que se le está diseñando un programa, puesto que ellos son los que cuentan con la información técnica de la función, es altamente recomendable que también intervengan. Estas actividades se dividen en: 1) definir y establecer el objetivo general del curso, 2) desarrollar un plan general del curso, 3) delimitar objetivos específicos para cada sesión, 4) determinar la metodología o técnicas didácticas a utilizar, 5) desarrollar las unidades, temas y subtemas que comprenderá el curso y 6) determinar los requerimientos de recursos. (García López, 2011)

Definir y establecer el objetivo general del curso es el primer paso y consiste en formular los objetivos generales de la capacitación, que se determina en el diagnóstico de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Este objetivo orienta en la selección del contenido de la capacitación, es decir, los temas que deberá cubrir el programa; el enfoque de la capacitación, o sea el cómo se desarrollarán los temas, ya sea mediante exposición o mediante ejercicios de participación, etc. y finalmente, los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final del curso. Desarrollar el plan general del curso implica realizar un análisis breve del objetivo general del programa que revele los temas y las áreas que se deben tratar, porque la instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques. Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación implica hacer una lista de propósitos a alcanzar en cada sesión, estos han de derivarse de otro objetivo general (García López, 2011)

Determinar la metodología y técnicas didácticas a utilizar consiste en encontrar las formas más fáciles y adecuadas para transmitir los conocimientos por parte del capacitador, deben basarse en desarrollar las competencias o habilidades requeridas por el puesto, a través de la exposición verbal, el debate, la demostración y la práctica activa, complementada con películas, documentales, videos y ejercicios prácticos en la medida de lo posible. Todo esto se requiere porque las habilidades sólo pueden desarrollarse mediante la práctica constante y discusiones de grupos. Esto implica desarrollar material didáctico de apoyo para todas y cada una de las unidades que comprenderá el curso. (García López, 2011)

Impartición o ejecución de la capacitación

Prácticamente esto se refiere a la tercera etapa del proceso de la capacitación, la impartición de la capacitación, tal como ha sido planeada. Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados, esto implica: (García López, 2011)

1. Decidir a quién contratar o designar a un instructor interno
2. Preparar los manuales del curso
3. Preparar el material didáctico
4. Disponer del equipo necesario, TIC's por ejemplo.
5. Contratar y/o acondicionar el lugar en donde se impartirá el curso
6. Coordinar con los jefes de los participantes para que éstos sean programados e informados
7. Contratar los servicios de café, refrescos o comidas en caso necesarios
8. Coordinarse con el instructor para cualquier apoyo necesario
9. Declarar iniciado el evento
10. Supervisar la evolución del curso para corregir algún imprevisto
11. Designar quien, o realizar personalmente la evaluación

12. Preparar y entregar las constancias de participación
13. Cerrar el evento
14. Realizar los pagos derivados del evento, en su caso
15. Realizar los registros estadísticos
16. Generar los reportes de los resultados obtenidos

Estas son algunas de las actividades típicas que se realizan cuando se pretende impartir un curso de capacitación en una empresa cualquiera, desde luego, podrían variar de una empresa a otra, pero son las más comunes o frecuentes. (García López, 2011)

Determinación del proceso de evaluación

Desde que se diseña un programa de capacitación, debe quedar también establecida la forma de cómo se deberá verificar que los planes se hayan cumplido tales y como fueron planeados, esto es, se debe diseñar la forma en que se vayan a evaluar, tanto el proceso, como los resultados obtenidos. Por lo tanto, diseñar un método de evaluación de la capacitación o de un sistema de enseñanza-aprendizaje, incluye su propia evaluación, porque de lo contrario, no se podrá verificar en forma correcta si se cumplió con los objetivos instruccionales, si el programa cubrió las expectativas del grupo o si las técnicas didácticas fueron las adecuadas al programa, etc. (García López, 2011)

A fin de verificar el éxito de un programa de capacitación, los administradores de este proceso deberán de insistir en la evaluación sistemática de su actividad. La evaluación es “la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores” (Siliceo Aguila, 2007, pág. 150). De acuerdo con Alfonso Siliceo, la evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicamente, pero que dada la experiencia, se deben complementar con los siete puntos siguientes, tal y como se puede apreciar en la lista a continuación:

1. La reacción del grupo
2. El conocimiento adquirido
3. La conducta modificada o desarrollada
4. Los resultados en los puestos de trabajo
5. Las instalaciones donde se llevó a cabo la capacitación
6. La logística y coordinación para la impartición
7. El material didáctico y equipo de apoyo
8. Contenido y suficiencia del programa
9. Técnicas didácticas utilizadas por el instructor
10. Nivel de conocimientos y habilidades del instructor
11. El costo-beneficio (García López, 2011)

Por otro lado, el mismo proceso de la capacitación, establece en su tercer paso la etapa de evaluación. Para esto, Werther y Davis, proponen un modelo que consta de seis pasos, tal como se puede apreciar en la figura no. 4. En primer lugar, resulta imprescindible establecer las normas o estándares esperados y que se verifique el nivel de conocimientos de los capacitados antes de tomar la capacitación y realizar una segunda evaluación al término de ésta para verificar si hubo algún cambio en el nivel de conocimientos, posteriormente se deberá monitorear si los conocimientos o habilidades adquiridos han sido significativos en los resultados del trabajador, porque “el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios que induzca en el desempeño” (Werther, William, & Davis, 1998, pág. 224) principalmente. Es por esto que “algunos de los criterios que se emplean para evaluar la efectividad del entrenamiento son: incremento en la productividad, total de ventas, disminución de los costos y el desperdicio y evidencias similares de un mejor desempeño,...pero deberán ser suficientemente confiables o consistentes para servir como indicadores adecuados” (Chruden & Sherman Jr., 1999, pág. 210).

En consecuencia, se considera que las evaluaciones deben ser tanto al contenido del programa, como al proceso de impartición del mismo, así como el entorno para asegurar que se cumpla con los objetivos del mismo, que como ya sabemos,

pudieran ser: transmitir solamente información, modificar actitudes o desarrollar habilidades. Los principales métodos recomendados para realizar la evaluación, podrían ser: aplicación de cuestionarios, entrevistas, observación directa, reportes de cumplimientos y la evaluación del desempeño, entre otros. En este apartado, sólo corresponderá aplicar los métodos recomendados en la sección del diseño del método de evaluación al momento de diseñar el programa de capacitación a implementarse. Siguiendo con el modelo propuesto por, William B. y Davis en la figura número 4, se deberá proceder a aplicar los cuestionarios, las entrevistas o la técnica que se haya designado al respecto, y/o realizar el monitoreo necesario para verificar que se hayan alcanzado los objetivos planteados al inicio del programa. (García López, 2011)

6.7. Metodología. Modelo operativo

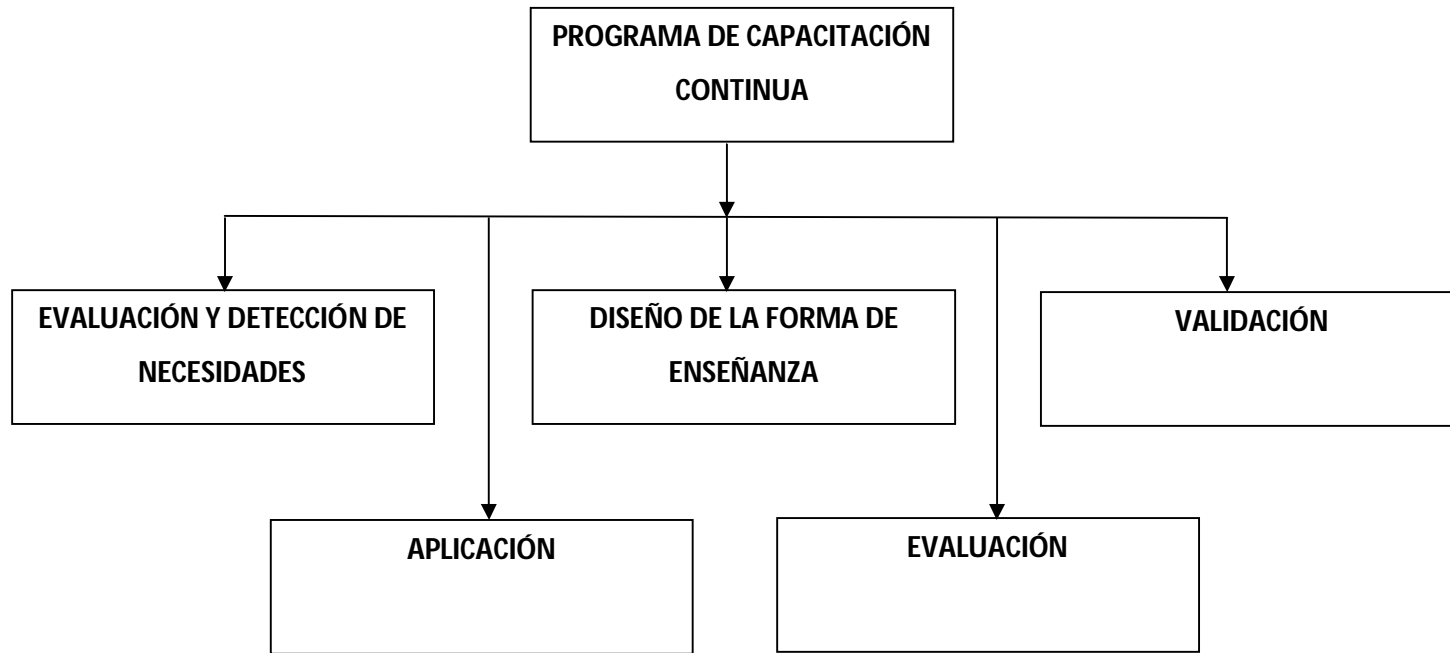


Gráfico 20: Programa de Capacitación
Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

I. Tema

Programa de capacitación continua para mejorar el desempeño laboral de los empleados del área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

EVALUACIÓN Y DETECCIÓN DE NECESIDADES

Es una etapa obligada metodológicamente para poder emprender o desarrollar experiencias de enseñanza-aprendizaje en las organizaciones (capacitación y adiestramiento), tales como cursos, conferencias, instrucción programada; y es una parte de un sistema (subsistema) que permite que el adiestramiento y capacitación se realicen rentablemente y con beneficios tanto para el individuo como para cualquier tipo de empresa o institución.

El procedimiento para determinar necesidades de adiestramiento (que se representará, por un diagrama de flujo) considera múltiples variables y condiciones que pueden determinar pasos adicionales a realizar en la organización, previos a la investigación, dependiendo de las características e informaciones que posea ese determinado escenario laboral. Tiempo

Para la detección de necesidades se observó que no se ha realizado talleres de capacitación, en base a los puestos de trabajo se estableció los siguientes temas:

Tabla 244 Temas

Taller 1: Calidad de servicio en las áreas de atención
Taller 2: Liderazgo y trabajo en grupos
Taller 3: Toma de decisiones, negociación y mediación de conflictos
Taller 4: La importancia de la comunicación en el trabajo cotidiano
Taller 5: Identificación de las problemáticas del funcionamiento orgánico-funcional de la organización y sus posibles alternativas de solución.
Taller 6: Desarrollo de habilidades administrativas para la motivación laboral
Taller 7: Técnicas de gestión en el ámbito administrativo
Taller 8: Clima, cultura y cambio organizacional a través de una administración efectiva
Taller 9: Salud laboral y adecuado manejo del estrés laboral
Taller 10: Gestión de proyectos
Curso de capacitación : Uso de medios informáticos en las actividades administrativas y tecnologías de la información
Curso: Técnicas de gestión: Proceso de mejoramiento continuo y planificación estratégica

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Objetivos

- Empezar talleres de capacitación para el personal, para el mejoramiento del desempeño laboral y el reforzamiento de los conocimientos administrativos
- Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo, contribuyendo a la mejora continua de la gestión del talento humano.

- Desarrollar los conocimientos y habilidades pertinentes a cada puesto de trabajo según las aptitudes de cada persona.
- Realizar capacitación integral para reducir las brechas existentes y fortalecer a todos los miembros y contar con personal que desarrolle sus habilidades, conocimientos y experiencia en la gestión de su puesto de trabajo
- Desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes positivas, , para optimizar su desempeño.
- Promover una cultura de atención de excelencia a los usuarios y valores para su superación profesional dentro de la Institución.
- Impactar positivamente en la productividad de la institución.
- Mejorar el desempeño del personal después de las capacitaciones.

Alcance

Contar con el Recurso Humano Administrativo, con valores, competencias y altamente comprometidos con el Ministerio a fin de lograr los objetivos estratégicos institucionales.

Programación de talleres de capacitación

Talleres de capacitación

Taller 1: Calidad de servicio en las áreas de atención

Objetivo

- Motivar y comprometer al personal administrativo hacia una actitud de servicio y calidad en su desempeño.
- Reconocer las principales estrategias para brindar un servicio de calidad al cliente.
- Formar al personal sobre estrategias de atención al cliente
- Aplicar técnicas de control para que se cumplan los parámetros de calidad definidos por la empresa.
- Verificar que se cumplan con los estándares de calidad establecidos.

Contenido

- Servicio al cliente
- Definición de atención del cliente, calidad y servicio
- ¿Qué es el servicio al cliente?
- ¿Cómo brindar un buen servicio al cliente?
- Calidad y servicio al cliente
- Valores éticos del servicio público
- Atención de Público y Clientes Conflictivos
- Actitud y los valores humanos que deben desarrollar para ofrecer una cálida atención y fascinar a sus clientes.
- Técnicas y métodos más recurrentes para atender y servir con calidad a los diferentes tipos de clientes.
- satisfacción del cliente
- *La relación con el cliente.*
- *Tipos de atención al cliente.*
- *La comunicación con el cliente.*

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Habilidades sociales en el trato con el cliente</i> • <i>Asesoramiento y atención de reclamaciones</i> • Calidad del servicio • ¿Cómo brindar una adecuada atención al cliente? • Técnicas de control • Estándares de calidad • Indicadores de gestión • Definición de los requerimientos de calidad de los clientes
<p>Metodología</p> <p>Taller teórico-práctico.</p> <p>Se trabaja fundamentalmente en la atención de los usuarios, tanto en la atención telefónica como interpersonal, en el marco de una organización burocrática.</p> <p>Se inicia con la presentación del capacitador, que saludará a los asistentes, procederá presentar un video sobre atención al cliente, iniciará la exposición con una dinámica grupal, luego explicará el tema a través de las diapositivas, se permitirá la participación activa del personal administrativo, la final se realizará grupos de trabajo para armar una discusión, se establecerán conclusiones y recomendaciones.</p> <p>Se procederá a una evaluación el último día de taller</p>
<p>Fecha: Enero del 2014</p>
<p>Horario: Dos sábados de 08h00 a 12h00</p> <p>Duración: 8 horas</p>

<p>Taller 2: Liderazgo y trabajo en grupos</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar en el participante la habilidad de poder trabajar en compañía de otras personas. • Reconocer la importancia y los beneficios de trabajo en equipo. • Mejorar la calidad del trabajo, respondiendo con eficiencia y eficacia.

- Promover la importancia de la empatía y la inteligencia emocional para comprender y satisfacer mejor las necesidades específicas de los clientes internos.
- Reconocer las motivaciones humanas para entender el comportamiento y actitudes de los miembros del equipo.

Contenido

- Grupos y equipos
- Los equipos y las necesidades organizativas.
- Equipos de alto rendimiento.
- Productividad en el trabajo.
- Técnicas de Comunicación y Negociación
- Desarrollo Personal y Trabajo en Equipo
- Concepto de trabajo en equipo
- Inteligencia emocional en el trabajo
- La persona dentro del grupo.
- Diferentes actitudes en la integración humana.
- Beneficios del trabajo en equipo.
- Calidad en el equipo
- Influencia de los valores en el trabajo en equipo
- Vuelo compartido: El verdadero trabajo en equipo

Metodología

Taller teórico-práctico

Se inicia con la presentación del capacitador, que saludará a los asistentes, procederá presentar un video sobre los Elementos teóricos y aplicación a casos concretos para la solución de conflictos en las tareas cotidianas., iniciará la exposición con una dinámica grupal, luego explicará el tema a través de las diapositivas, se permitirá la participación activa del personal administrativo, la final se realizará grupos de trabajo para armar una discusión, se establecerán conclusiones y recomendaciones.

Se procederá a una evaluación el último día de taller

Fechas: Febrero del 2014
Horario: Dos sábados de 08h00 a 12h00
Duración: 8 horas

Taller 3: Toma de decisiones, negociación y mediación de conflictos
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos • Mejorar las relaciones y disminuir los conflictos mediante la negociación y mediación
<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la negociación? • ¿Qué es la mediación? • Análisis de problemas y toma de decisiones • Negociación y Resolución de Conflictos • Introducción al concepto de negociación. • La negociación cooperativa vs. la negociación competitiva. • ¿Qué es negociar? Negociar no es manipular. • Cualidades y atributos del negociador profesional • Visión sistémica de la negociación. El proceso negociador. • La planificación integral: los elementos y la creación de alternativas. • El desarrollo efectivo de la negociación. • Tipos de poder • Modelos Mentales • Los estilos de pensamiento ¿qué estará pensando? • Manejo de situaciones difíciles. • Las diferentes respuestas frente al conflicto • Componentes del conflicto • Disolución de los conflictos personales

- Resolución de los conflictos operativos
- Conflictos intrapersonales
- La lógica en la toma de decisiones
- Reflexionar sobre la toma de decisiones en la organización
- Determinar la necesidad de una decisión, identificar los criterios, desarrollar y evaluar las alternativas
- Identificación de los conflictos que se originan en las Instituciones y en el desarrollo de estrategias tendientes a superarlas.
- Técnicas de Comunicación y Negociación

Metodología

Taller teórico-práctico

Se inicia con la presentación del capacitador, que saludará a los asistentes, procederá a presentar un video sobre conflicto y mediación., iniciará la exposición con una dinámica grupal, luego explicará el tema a través de las diapositivas, se permitirá la participación activa del personal administrativo, la final se realizará grupos de trabajo para armar una discusión, se establecerán conclusiones y recomendaciones.

Se realizará discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos investigativos que incluya el análisis del clima organizacional en el servicio.

Se procederá a una evaluación el último día de taller

Fechas: Marzo del 2014

Horario: Dos sábados de 08h00 a 12h00

Duración: 8 horas

Taller 4: La importancia de la comunicación en el trabajo cotidiano

Objetivo

Fomentar:

- La habilidad para hablar cotidianamente cara a cara, con diferentes personas y sobre una variedad de temas.
- Lograr la integración social del individuo con el resto del grupo.
- Permitir influir al grupo sobre el individuo
- Cumplir con la función de socialización.
- Comprender que la escucha es el ingrediente clave de la comunicación efectiva y asertiva.
- Captar mejor el mensaje y sentimientos de los interlocutores permiten generar confianza y estrechar relaciones a largo plazo.
- Fomentar el desarrollo de las habilidades de comunicación verbal, mediante el análisis de las barreras de la comunicación y de las técnicas que le permitan una comunicación efectiva, que contribuyan en la mejora de los servicios que se ofrecen.

Contenido

- La comunicación.
- Características
- Barreras de la comunicación.
- La comunicación y la asertividad
- La comunicación efectiva.
- Las habilidades sociales y la comunicación.
- Planes de mejora personales.
- El proceso de comunicación
- La comunicación asertiva
- Comunicación eficaz.

Metodología

Taller teórico-práctico.

Se inicia con la presentación del capacitador, que saludará a los asistentes, iniciará la exposición con una dinámica grupal, luego explicará el tema a través de las diapositivas, se permitirá la participación activa del personal administrativo, la final se realizará grupos de trabajo para armar una discusión, se establecerán conclusiones y recomendaciones.

<p>Se desarrollará un análisis de las dificultades cotidianas que se originan en situaciones de trabajo en donde los procesos de comunicación interpersonal y grupal juegan un rol de importancia.</p> <p>Se realizará discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos investigativos que incluya el análisis del clima organizacional en el servicio.</p> <p>Se procederá a una evaluación el último día de taller</p>
<p>Fechas: Abril el 2014</p>
<p>Horario: Dos sábados de 08h00 a 12h00</p> <p>Duración: 8 horas</p>

<p>Taller 5: Identificación de las problemáticas del funcionamiento orgánico-funcional de la organización y sus posibles alternativas de solución.</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Sensibilizar sobre las soluciones a las problemáticas del funcionamiento orgánico-funcional de la organización</p>
<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la estructura de la organización y sus objetivos • Inventario del talento y los requerimientos • Estructura orgánica • Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional • Especialización del Trabajo. • Departamentalización. • Cadena de mando. • Extensión del Tramo de Control. • Centralización y Descentralización. • Formalización. • Criterios para el diseño de una Estructura Organizacional • Tipos De Estructuras Organizativas, Ventajas y Desventajas de cada una • Estructura Lineal

- Ventajas de la Estructura Lineal
- Desventajas de la Organización Lineal
- Estructura Funcional
- Ventajas de la Estructura Funcional
- Desventajas de la Estructura Funcional
- Estructura Línea y Staff
- Ventajas de la Estructura Línea y Staff
- Desventajas de la estructura Línea y Staff
- Estructura en Comité
- Estructura Matricial
- Organigrama
- Funciones Del Organigrama
- Tipos de organigramas
- Organigrama vertical
- Organigrama horizontal
- Organigramas circulares
- Organigramas escalares
- Organigrama Mixto
- Autoridad, delegación de autoridad y responsabilidad
- Condiciones para que la delegación de autoridad sea eficaz
- Técnicas para la elaboración de un Organigrama.
- Análisis de gestión en los diferentes niveles jerárquicos
- Dirección
- Características de la dirección
- Toma de decisiones
- Recomendaciones para la toma de una buena decisión
- Integración
- Desarrollo gerencial.

Metodología

Se inicia con la presentación del capacitador, que saludará a los asistentes, iniciará la exposición con una dinámica grupal, luego explicará el tema a través de las diapositivas, se permitirá la participación activa del personal administrativo, la final se realizará grupos de trabajo para armar una discusión, se establecerán conclusiones y recomendaciones.

En el taller se trabajará con las problemáticas organizacionales, y se elaborarán las propuestas de abordaje para su solución y/o implementación.

Se procederá a una evaluación el último día de taller

Fechas: Mayo del 2014

Horario: Dos sábados de 08h00 a 12h00

Duración: 8 horas

Taller 6: Desarrollo de habilidades administrativas para la motivación laboral

Objetivo.

- **Reconocer** como un individuo con motivaciones y decisiones propias que pueden afectar positiva y negativamente el entorno social donde se desenvuelve, a través de técnicas introspectivas de auto análisis.
- Utilizar diversas técnicas creativas para mejorar el desempeño de sus labores diarias.
- Aprenderá a utilizar sus herramientas y área de trabajo efectivamente, así como entender los beneficios de los cambios que pudieran ser aplicados en su lugar de trabajo.
- Diagnosticar la motivación y compromiso del personal, mediante el análisis de las teorías de la motivación, así como, de las actitudes, hábitos y estrategias que favorecen el compromiso del personal, a fin de fortalecer la motivación de sus colaboradores.
- Fomentar el auto diagnóstico de la persona, mediante el análisis de su auto concepto y actitudes ante la vida, a fin de promover el desarrollo personal

del trabajador.

Contenido

- La importancia de la motivación al trabajo como aliada del cambio
- El arte de ser persona.
- Motivación y autoestima
- Asertividad, elemento indispensable.
- Actitudes y hábitos efectivos.
- Autoestima
- Valorar la importancia que tienen como seres individuales e irrepetibles.
Valorar la importancia que tiene la autoestima.
- Identificar su auto concepto, en cada área de su vida: personal, familiar, laboral, social, emocional y espiritual.
- Cambiar actitudes que nos sirven para mejorar nuestro concepto de la vida.
- Aceptar y generar cambios positivos para nuestro desarrollo
- Desarrollo de competencias como el liderazgo, ética, creatividad y autoestima.
- Creatividad en las labores administrativa
- Autoestima e integración grupal
- Motivación del personal de la empresa
- Las necesidades que motivan al ser humano
- Seguridad y autoestima
- Satisfacción interna y externa
- Motivación de logro vs. temor al fracaso
- Actitud y problemas en el trabajo
- ¿Cómo llegar a sentirse satisfecho en el trabajo?
- **Diferencias entre incentivar “desde afuera” a motivarse desde “adentro”**
- **Cómo brindar significado al trabajo.**

Metodología

Taller teórico-práctico.

Se inicia con la presentación del capacitador, que saludará a los asistentes, en una cartulina cada trabajador colocará una habilidad administrativa y en otra que lo motive en la empresa, iniciará la exposición con una dinámica grupal, luego explicará el tema a través de las diapositivas, se permitirá la participación activa del personal administrativo, la final se realizará grupos de trabajo para armar una discusión, se establecerán conclusiones y recomendaciones.

Se armará una exposición sobre con los actores sobre el auto diagnóstico de las habilidades de los seres humanos.

Se procederá a una evaluación el último día de taller

Fechas: Junio del 2014

Horario: Dos sábados de 08h00 a 12h00

Duración: 8 horas

Taller 7: Técnicas de gestión en el ámbito administrativo

Objetivo:

Sensibilizar sobre la gestión en el ámbito administrativo logrando el mejoramiento de los procesos internos.

Contenido

- **Competencias de la gestión administrativa moderna**
La gestión administrativa, fundamentos organizacionales.
- Competencias de gestión administrativa: Visión-Misión, eficiencia y efectividad, administración y gestión, compromiso, pro actividad, trabajo en equipo.
- Calidad personal: actitud, motivación y servicio.
- Auto diagnóstico de competencias.
- Los procesos administrativos y su eficacia
- Flujograma de procesos

<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del tiempo y administración del trabajo • Planificar y organizar, relación del uso del tiempo, estrategias de ahorro y estimaciones temporales eficientes. • Herramientas de administración del tiempo. • Reuniones efectivas administrando el tiempo. • Proactividad y eficiencia personal. Estrategias para delegación y supervisión de tareas • Conceptos básicos del Modelo de Proceso de Mejoramiento Continuo para el análisis de tareas según puestos de trabajo, en el marco de un sistema de gestión basado en la Calidad.
<p>Metodología</p> <p>Taller teórico-práctico.</p> <p>Se inicia con la presentación del capacitador, que saludará a los asistentes, iniciará la exposición con una dinámica grupal, luego explicará el tema a través de las diapositivas, se permitirá la participación activa del personal administrativo, al final se realizará grupos de trabajo para armar una discusión, se establecerán conclusiones y recomendaciones.</p> <p>Se implementarán ejemplos de técnicas útiles para la gestión en cada área, según los procesos administrativos.</p> <p>Se procederá a una evaluación el último día de taller</p>
<p>Fechas: Julio del 2014</p>
<p>Horario: Dos sábados de 08h00 a 12h00</p> <p>Duración: 8 horas</p>

<p>Taller 8: Clima, cultura y cambio organizacional a través de una administración efectiva</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Sensibilizar sobre el clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la</p>

percepción adecuada o no de este

Contenido:

- Relaciones humanas
- Comunicación interpersonal
- Cultura organizacional
- Liderazgo
- Creación y sostenimiento de la cultura organizacional
- Eficacia organizacional
- Coordinación
- Departamentalización
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafío
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflicto
- identidad
- Valores del desarrollo organizacional
- Respeto por la gente
- Confianza y apoyo.
- Igualdad de poder
- Confrontación
- Participación
- Objetivos básicos del desarrollo organizacional
- El proceso de selección de personal
- La alta dirección.
- La socialización

Metodología

<p>Taller teórico-práctico.</p> <p>Se inicia con la presentación del capacitador, que saludará a los asistentes, procederá presentar un video sobre el clima y cultura organizacional de la empresa., iniciará la exposición con una dinámica grupal, luego explicará el tema a través de las diapositivas, se permitirá la participación activa del personal administrativo, la final se realizará grupos de trabajo para armar una discusión, se establecerán conclusiones y recomendaciones.</p> <p>Establecer estrategias para mejorar el desarrollo organizacional, con la participación de los empleados.</p> <p>Se procederá a una evaluación el último día de taller</p>
<p>Fechas: Agosto del 2014</p>
<p>Horario: Dos sábados de 08h00 a 12h00</p> <p>Duración: 8 horas</p>

<p>Taller 9: Salud laboral y adecuado manejo del estrés laboral</p>
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar, reconocer y modificar pensamientos y sentimientos durante situaciones de estrés • Implementar estrategias para la solución efectiva de problemas con la finalidad de mejorar su calidad de vida del personal • Sensibilizar sobre las medidas adecuadas para el manejo del estrés laboral. • Reducir en lo posible los niveles actuales de estrés Laboral • Manejo del estrés laboral
<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salud Ocupacional: Manejo del estrés laboral • Evaluación de la personalidad: test de los colores. • Fortalezas y debilidades personales. • Técnicas de autocontrol.

- Técnicas de control de Stress.
- Taller de relajación.
- Desarrollo de Valores y compromisos laborales.
- Postura saludable y bienestar en el trabajo (ergonomía personal)
- Ejercicios que puede utilizar a diario para combatir la fatiga muscular, el disconfort y más aún a relajarse y a transformar el stress en energía de vitalidad
- Manejo de Estrés
- Trabajo y estrés.
- ¿Qué es el estrés?
- Mis reacciones ante el estrés.
- Modificación de hábitos personales.
- Formas de prevención
- Diferentes técnicas para medir el estrés

Metodología

Taller teórico-práctico.

Se inicia con la presentación del capacitador, que saludará a los asistentes, iniciará la exposición con una dinámica grupal para el manejo del estrés, luego explicará el tema a través de las diapositivas, se permitirá la participación activa del personal administrativo, la final se realizará grupos de trabajo para armar una discusión, se establecerán conclusiones y recomendaciones.

Los estudiantes participaran en una actividad conjunta para el manejo del estrés laboral y mejorar la salud del personal

Se procederá a una evaluación el último día de taller

Fechas: Septiembre del 2014

Horario: Dos sábados de 08h00 a 12h00

Duración: 8 horas

Taller 10: Gestión de proyectos

Objetivo

- Iniciar, planificar y ejecutar proyectos.
- Controlar cronogramas y cerrar proyectos de forma efectiva
- Integrar y coordinar las acciones de los elementos que involucran la gestión de proyectos, aplicando los procedimientos necesarios para su elaboración

Contenido

- ¿Qué es un proyecto?
- Planificación de proyectos
- Herramientas informáticas de gestión de proyectos
- Planificación Estratégica y Operativa. Análisis Situacional – Análisis DOFA
- Formulación de Proyectos: Metodología de Marco Lógico
- MML Análisis de involucrados
- MML Análisis de problemas y objetivos
- MML Alternativas de Solución y Estructura Analítica del Proyecto
- Formulación y Evaluación de Proyectos
- Gestión e implementación de proyectos con Marco Lógico: Análisis Narrativo de Objetivo
- MML Determinación de indicadores
- ML Medios de verificación
- MML Supuestos o hipótesis en la ejecución del proyecto
- Conceptos básicos en evaluación y seguimiento de proyectos
- Tipos de evaluación asociados al ciclo de vida del proyecto
- Plan de evaluación y seguimiento de un proyecto
- Técnicas de recopilación de información para seguimiento de un proyecto

Metodología

Taller teórico-práctico.

Se sigue la metodología activa o del aprendizaje participativo. El Profesor se convierte en un facilitador y las clases se desarrollan sobre la base de discusiones, resolución de casos y participación activa.

Se inicia con la presentación del capacitador, que saludará a los asistentes, iniciará la exposición con una dinámica grupal, luego explicará el tema a través de las diapositivas, se permitirá la participación activa del personal administrativo, la final se realizará grupos de trabajo para armar una discusión, se establecerán conclusiones y recomendaciones.

Se sugerirá la elaboración de un proyecto por grupo

Se procederá a una evaluación el último día de taller

Fechas: Octubre del 2014

Horario: Dos sábados de 08h00 a 12h00

Duración: 8 horas

Curso de capacitación

Tema: Uso de medios informáticos en las actividades administrativas y tecnologías de la información

Tecnologías de la información e Informática nivel I

Contenido

- Informática básica
- Características del hardware y del software. Creación de carpetas. Manejo básico del procesador de textos.
- Word: Básico
- Introducción a Microsoft Office
- Introducción al procesador de textos MS Word.
- Edición de documentos
- Otras herramientas (listas con viñetas y numeradas, tablas, dibujos, insertar imágenes, diagramas y gráficos).
- Edición y formatos avanzados en Word.
- Inserción de tablas y objetos.
- Manejo de documentos extensos (encabezados y pies de página, manejo de

<p>secciones, creación de índices y tablas de contenido, notas pie, referencias cruzadas y marcadores).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas especiales de Word (combinación de correspondencia, control de cambios, creación y ejecución de macros). • Manejo del sistema operativo Windows y del procesador de textos Word. • Internet y correo electrónico • Apertura de una cuenta de correo. Manejo del Outlook. Búsqueda y extracción de información de Internet.
<p>Fechas: Junio del 2014 a noviembre del 2014</p> <p>Horario: 6 meses, 1 sábado de 08h00 a 14h00</p> <p>Duración: 36 horas</p>
<p>Informática nivel_ II</p>
<p>Objetivo</p>
<p>Contenido:</p> <p>Excel inicial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de celdas y columnas (operaciones matemáticas básicas). Confección de gráficos. • Introducción a los conceptos de una hoja de Cálculo. • Descripción del entorno de Excel. • Edición de libros de trabajo. • Captura y edición de datos. • Formato de celdas. <p>Excel para el área contable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formateo de celdas. Edición de celdas. Manejo de filas, columnas y hojas. • Fórmulas. • Fórmulas y funciones. • Formatos condicionales. • Elaboración de gráficas. • Herramientas de datos y macros.

Power Point

- Introducción al Software de presentación.
- Creación y edición de diapositivas.
- Edición de una presentación.
- Opciones avanzadas de Power Point.
- Planes de mejora personales.

Access - base de datos – Nivel inicial

Requiere la aprobación de Informática nivel I.

El ambiente de Access. Creación de una base de datos. Trabajo con tablas.

Realización de consultas. Utilización de formularios. Impresión de reportes.

Access - base de datos – Nivel avanzado

Procesos de normalización. Formularios. Informes.

Fechas: Junio del 2014 a noviembre del 2014

Horario: 6 meses, 1 sábado de 08h00 a 14h00

Duración: 36 horas

Curso: Técnicas de gestión: Proceso de mejoramiento continuo y planificación estratégica

Objetivo

- Desarrollar talleres con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones
- **Capacitar sobre las** técnicas de gestión y los procesos de planificación estratégica

Contenido

- Modelo de análisis de gestión sistémico. Marco conceptual. El cliente (usuario): satisfacción y percepción. Visión global de las herramientas básicas para la mejora de la gestión. Proceso de mejoramiento continuo.

- “Reuniones eficaces”, “escucha activa” entre los directivos y los empleados.
- Liderazgo: Estilos y técnicas: cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito
- Gestión de Recursos Humanos
- Generalidades de la planificación estratégica
- ¿Qué es Planificación?
- Descripción de la naturaleza del plan
- Antecedentes, fundamentación o justificación, razón de ser y origen del plan.
- Objetivos, propósitos.
- Metas, indicadores, productos esperados
- Actividades y tareas.
- Métodos, técnicas y estrategias
- Diagnóstico de la Situación Actual
- Futuro Deseado
- Características de la planificación
- Plan Estratégico
- ¿Por qué es importante la Planificación Estratégica?
- Elementos del Enfoque Estratégico
- Pensamiento Estratégico
- *¿Por qué es importante el diseñar una estrategia?*
- *Desafíos prioritarios para el estratega*
- Proceso de la Planificación Estratégica
- Misión, Visión, Valores y FODA
 - Misión, Visión y Valores
 - FODA Organizacional
- El pensamiento estratégico, ¿es real o virtual?
 - Estrategia, estructura y cultura
 - Cadena de valor de la industria y la empresa
 - Pensamiento estratégico

El enfoque Humanístico

Componentes del Pensamiento Estratégico

Configuración estructural

Bloques estratégicos

- Análisis de Escenarios

Introducción

Aspectos competitivos e institucionales

Planteo de escenarios

Un modelo posible

Escenario más probable

- El departamento de creatividad, ¿un nuevo jugador al equipo?

Implementación Cultural

- Desarrollo Creativo y Equipo de Trabajo

- Estrategias Genéricas

- Qué es la estrategia

- Componentes de la estrategia

- Estrategias de Management

- **Diagnóstico Estratégico:** Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. En este paso se puede desarrollar mediante varios enfoques, entre los cuales:

- Análisis FODA

- Marco Lógico

- Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter

- **Direccionamiento Estratégico:** Es definir hacia dónde queremos ir tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora. Este paso se divide en los siguientes elementos:

- Matriz Axiológica (Principios y Valores)

- Misión

- Visión

- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Estrategias
- Políticas
- Mapa Estratégico

La Planeación Táctica: Es desarrollar estrategias a mediano plazo que al enfrascarlos en un plan permitirá la consecución de los objetivos. Este plan define líneas de acción en áreas específicas de la organización, ejemplos, (planes de marketing, plan de ventas, plan de producción, plan financiero)

Planes Operativos o Planes de Acción: Son planes a corto plazo, que desglosa el desarrollo de las estrategias y actividades de una organización.

Indicadores de Gestión: Son unidades de medidas en donde se busca detectar el rendimiento de una organización frente a sus metas, objetivos y resultados. Existen tres tipos de indicadores que son: Indicadores de Gestión Corporativos, Indicadores de Gestión por unidades estratégicas de negocio y los Indicadores de Gestión por unidad operativa

Fechas: Noviembre del 2013 a Enero del 2014

Horario: 3 meses, 6 sábados de 08h00 a 14h00

Duración: 36 horas

DISEÑO DE LA FORMA DE ENSEÑANZA

Los procesos de aprendizajes de los docentes se entienden como la transformación de sus formas de relacionarse con la práctica ello implica el cambio en los esquemas conceptuales, referenciales y operativos, con los que aborda su práctica

Los talleres para educadores son propuestas de formación que apunta a la modificación de las relaciones pedagógicas, entendiendo que esto implica la transformación de las prácticas docentes que se han ido construyendo insertas a la cultura escolar cambiar las prácticas pedagógicas implica, que los docentes vivan

procesos de aprendizajes que les permitan transformar las formas internalizadas de pensar y actuar.

A partir del objetivo de la investigación se pretende asumir la capacitación como un proceso que busca generar cambios y actitudes y por ende de cultura; cuya modalidad de aplicación está centrada en el diseño de talleres y tratados con estrategias metodológicas cuyo objeto es el de estimular tanto la administración del tiempo como de las habilidades, destrezas y experiencias de cada uno de los docentes a fin de poder asignar roles que permitan incentivar la participación y el sentido de pertenencia en el mismo como una forma de lograr un real y significativo proceso de enseñanza - aprendizaje.

VALIDACIÓN

La capacitación puede ser validada de distintas formas. Una de las más importantes es la de utilizar medidas de desempeño para evaluar el éxito del procedimiento en el que se está empleando la capacitación. Por ejemplo, las medidas del éxito en la capacitación de electores para el uso de sistemas de votación electrónica pueden incluir índices de error, número de quejas de los electores y número de solicitudes de asistencia adicional.

Otras medidas de desempeño relacionadas con la capacitación para el personal de la institución pueden incluir el número de usuarios atendidos, la velocidad con que las solicitudes fueron manejadas o la velocidad con que los resultados electorales fueron finalizados.

EVALUACIÓN

Es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un programa de capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Ésta es un proceso sistemático para valorar la efectividad y la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación.

Ésta no es sólo una actividad más de capacitación, sino una fase importante del ciclo de la capacitación. Ocurre en cada fase del ciclo como un proceso en sí mismo. Debe ser parte de la sesión del plan de capacitación y se le debe destinar un tiempo adecuado.

Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones. Por ello, un adecuado programa de capacitación contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador.

La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los Programas de Capacitación.

Además permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- Reacciones: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.
- Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.
- Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:
 - Presentar elementos idénticos.
 - Enfocarse en los principios generales.
 - Establecer un clima para la transferencia.
- Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza: En ésta se examinan los siguientes aspectos:
 - Cumplimiento de la cuota de trabajo.
 - Habilidad demostrada en realización del trabajo.
 - Dominio de la técnica necesaria.
 - Interés demostrado en el trabajo.
 - Uso de elementos, materiales máquinas de trabajo, etc.
- La evaluación de las características personales del trabajador: Se analizan aspectos tales como:
 - Espíritu de colaboración.
 - Espíritu de superación.
 - Responsabilidad.
 - Iniciativa.
 - Actitud positiva.
 - Asistencia y puntualidad.
 - Disciplina en el trabajo.
 - Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

Finalmente para obtener datos objetivos y completos del plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación. A saber:

- Evaluación diagnóstica: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.

- Evaluación intermedia: Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.
- Evaluación sumaria: Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

Evaluación de resultados

Evaluación: prueba o presentación de un trabajo o exposición

1.- Opina sobre el desarrollo del curso:

Tabla 255: Hoja de evaluación de los talleres de capacitación

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INDIFERENTE	MALO
La organización del curso ha sido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El nivel de los contenidos ha sido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La utilidad de los contenidos aprendidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La utilización de casos prácticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La utilización de medios audiovisuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La utilización de dinámicas de grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La comodidad del aula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El ambiente del grupo de alumnos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La duración del curso ha sido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El horario realizado ha sido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El material entregado ha sido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En general, el curso te ha parecido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Expresa con una frase lo que comentarías a un compañero o compañera que vaya a realizar este curso:

Califica el curso con una nota de 0 a 10 puntos:

Tabla 266: Modelo Operativo

PLAN DE ACCION:

- **OBJETIVO:** Implementar un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua

FASES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRODUCTO	COSTO
Evaluación y Detección de necesidades	Elaboración de detección de necesidades según estrategia con actores de la problemática	Presentación Diseño de diapositivas Charlas de Socialización	Autorización de la directora Proyector Computador Diseño preliminar Materiales de oficina. Videos Hojas de asistencia	Departamento de Recursos Humanos	05 de Octubre al 30 de octubre del 2013	1 programa elaborado 2 reuniones 2 charlas de socialización	\$10,00
Diseño de la forma de enseñanza	Realizar el plan de actividades	Diseño del cronograma de actividades	Materiales de oficina. Plan Propuesta Computador.	Departamento de Recursos Humanos	03 de noviembre del 2013 al 08 de noviembre del 2013	1 cronograma de actividades	\$10,00
Aplicación	Ejecutar el cronograma de actividades planificadas y las estrategias	Implementar las siguientes estrategias: 1. Taller 1: Calidad de servicio en las áreas de atención 2. Taller 2: Liderazgo y trabajo en grupos 3. Taller 3: Toma de decisiones, negociación y mediación de conflictos 4. Taller 4: La importancia de la comunicación en el trabajo cotidiano 5. Taller 5: Identificación de las	Proyector Computador Diseño preliminar Materiales de oficina. Videos Hojas de asistencia	Departamento de Recursos Humanos	25 de noviembre del 2013 al 23 diciembre de 2014	10 talleres de capacitación 10 diapositivas 2 cursos de capacitación	\$ 200,00 \$ 200,00 \$ 200,00 \$ 200,00

		problemáticas del funcionamiento orgánico-funcional de la organización y sus posibles alternativas de solución.					\$ 200,00
		6. Taller 6: Desarrollo de habilidades administrativas para la motivación laboral					\$ 200,00
		7. Taller 7: Técnicas de gestión en el ámbito administrativo					\$ 200,00
		8. Taller 8: Clima, cultura y cambio organizacional a través de una administración efectiva					\$ 200,00
		9. Taller 9: Salud laboral y adecuado manejo del estrés laboral					\$ 200,00
		10. Taller 10: Gestión de proyectos					\$ 400,00
		11. Curso de capacitación : Uso de medios informáticos en las actividades administrativas y tecnologías de la información					\$ 400,00

		12. Curso: Técnicas de gestión: Proceso de mejoramiento continuo y planificación estratégica					
Evaluación	<p>Evaluar las estrategias, objetivos y actividades de la propuesta</p> <p>Comprobar los logros obtenidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento de las actividades ✓ Entrevistas. ✓ Observación. ✓ Mesas de discusión 	<p>Proyector</p> <p>Computador</p> <p>Diseño preliminar</p> <p>Materiales de oficina.</p> <p>Videos Hojas de asistencia</p>	<p>Investigadora</p> <p>Departamento de Recursos Humanos</p>			\$10,00

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	TIEMPO																				
	1				2				3				4				5				
1.Evaluación y Detección de Necesidades	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█											
2.Diseño de Forma de Enseñanza											█	█	█	█	█						
3.Validación																█	█	█			
4.Aplicación																		█	█	█	█
5.Evaluación																				█	█

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

Metodología de los cursos:

El curso sigue una metodología activa. El Profesor se convierte en un facilitador y el curso se sustenta en talleres de casos prácticos aplicados a la realidad de la empresa.

La capacitación permanente de los trabajadores es uno de los objetivos, con miras a la optimización del sistema administrativo.

Las propuestas de capacitación se organizan en cursos y talleres acordes a las necesidades de cada puesto de trabajo y a la formación polivalente del personal, de manera que le permita adecuarse a las transformaciones de la organización.

La metodología se centra en la conceptualización en torno a los problemas que se presentan en el trabajo cotidiano y en el aporte de propuestas para su resolución. Se busca aportar herramientas específicas para el desarrollo de las tareas de los distintos agrupamientos.

Los cursos se aprueban con trabajos prácticos y evaluación final.

Se utilizará la modalidad de “taller” como metodología en los cursos de capacitación, para que los participantes analicen temas con base a sus propias experiencias y realidades. Se hará uso de cuestionarios, videos, simulaciones, análisis de casos, conferencias, trabajo en grupo para intercambio de información y para aplicar los conocimientos adquiridos durante los cursos.

Se recomienda utilizar las instalaciones por los siguientes factores: minimizar costos, la empresa cuenta con los recursos audiovisuales y las instalaciones adecuadas para este tipo de evento.

Se utilizarán formatos impresos durante la capacitación y se explicará la herramienta para medir satisfacción laboral con sus formatos en PDF y Excel.

Recursos y presupuesto

✓ Recursos

a) Capacitación

Material en diapositiva

Cd de datos

Cd con un video explicativo

Folletos sobre el tema en estudio

Manual de servicio y atención al cliente

b) Materiales de Oficina

A. Material Bibliográfico

B. Impresiones

C. Copias

D. Esferográficos

E. Agenda de Trabajo

F. CD - ROM

c) Equipos

✓ Equipo de cómputo

✓ Computador

✓ Proyector

✓ Grabadora

✓ Cámara digital fotográfica

Tabla 277: Recursos y presupuesto

ü Recursos		
a) Capacitación	Costo Unitario	Costo Total
Material en diapositiva (12 diapositivas)	\$ 20,00	\$ 200,00
53 Cd de datos	\$ 0,40	\$ 120,00
53 Cd con un video explicativo	\$ 0,49	\$ 120,00
Folletos sobre el tema en estudio	\$ 1,00	\$ 300,00
Manual de servicio y atención al cliente	\$ 1,00	\$ 300,00
b) Materiales de Oficina		
A. Material Bibliográfico	\$ 50,00	\$ 50,00
B. Impresiones	\$ 0,10	\$ 30,00
C. Copias	\$ 0,02	\$ 30,00
D. 10 Esferográficos	\$ 0,50	\$ 5,00
E. Agenda de Trabajo	\$ 8,00	\$ 8,00
c) Equipos		
ü Equipo de cómputo	\$ 0,00	\$ 0,00
ü Computador	\$ 0,00	\$ 0,00
ü Proyector	\$ 0,00	\$ 0,00
ü Grabadora	\$ 0,00	\$ 0,00
ü Cámara digital fotográfica	\$ 0,00	\$ 0,00
Taller/Curso	Costo	
Taller 1: Calidad de servicio en las áreas de atención	\$ 200,00	\$ 200,00

Taller 2: Liderazgo y trabajo en grupos	\$ 200,00	\$ 200,00
Taller 3: Toma de decisiones, negociación y mediación de conflictos	\$ 200,00	\$ 200,00
Taller 4: La importancia de la comunicación en el trabajo cotidiano	\$ 200,00	\$ 200,00
Taller 5: Identificación de las problemáticas del funcionamiento orgánico-funcional de la organización y sus posibles alternativas de solución.	\$ 200,00	\$ 200,00
Taller 6: Desarrollo de habilidades administrativas para la motivación laboral	\$ 200,00	\$ 200,00
Taller 7: Técnicas de gestión en el ámbito administrativo	\$ 200,00	\$ 200,00
Taller 8: Clima, cultura y cambio organizacional a través de una administración efectiva	\$ 200,00	\$ 200,00
Taller 9: Salud laboral y adecuado manejo del estrés laboral	\$ 200,00	\$ 200,00
Taller 10: Gestión de proyectos	\$ 200,00	\$ 200,00
Curso de capacitación : Uso de medios informáticos en las actividades administrativas y	\$ 400,00	\$ 400,00

tecnologías de la información		
Curso: Técnicas de gestión: Proceso de mejoramiento continuo y planificación estratégica	\$ 400,00	\$ 400,00
	\$ 2.881,51	\$ 3.963,00

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

6.8. Administración

La propuesta será ejecutada por el personal de recursos humanos de Dirección Provincial de Salud de Tungurahua

6.9. Previsión de la evaluación

Tabla 288: Evaluación

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	<ul style="list-style-type: none">• Personal administrativo de la institución• Directivos de la institución• Departamento de Recursos Humanos
¿Por qué evaluar la propuesta?	Para establecer el éxito de los objetivos y actividades de capacitación.
¿Para qué evaluar?	Para establecer el cumplimiento de los objetivos y el éxito de las capacitaciones
¿Qué evaluar?	Se evaluará las actividades del modelo operativo: Cursos Talleres de capacitación Opinión Participación Contenidos Mejoramiento del desempeño
¿Quién evalúa?	<ul style="list-style-type: none">• Personal administrativo de la institución• Directivos de la institución• Departamento de Recursos Humanos

¿Cuándo evaluar?	La evaluación será permanentemente, y cuando se ejecute cada actividades según el plan de acción.
¿Cómo evaluar?	Mediante una investigación sobre la ejecución del proyecto con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuestas ✓ Entrevistas. ✓ Correos electrónicos ✓ Grupos focales.
¿Con qué evaluar?	Con los instrumentos para la investigación: una grabadora, cuestionario de preguntas, guías de observación.

Elaborado por: Ing. Carolina Arellano

BIBLIOGRAFÍA

1. Aplicada, B. P. (09 de Octubre de 2009). *wordpress.com*. Obtenido de www.wordpress.com: <http://glosariopsa09.wordpress.com/2009/10/20/metodo-correlacional-correlational-method/>
2. Arias Galicia, F., & Heredia Espinoza, V. (2006). *Administración de recursos humanos, para el alto desempeño* (Sexta ed.). México, D. F.: Trillas.
3. CALDERA, M. R. (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. (U. P. NICARAGUA, Ed.) Nicaragua: Estrategika-Consultoria, S.A.
4. Chavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mac Graw Hill .
5. Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México, D. F.: Mc Graw-Hill.
6. Chruđen, H. J., & Sherman Jr., A. W. (1999). *Administración de personal* (Primera ed.). México, D. F.: CECOSA.
7. Cruz Reyes, K. (Octubre de 2011). Artículo electrónico: Desarrollo de personal y capacitación para un desempeño efectivo. *Monografías* . Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/desarrollo-y-capacitacion.shtml>
8. Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* . México: Editorial Mac Graw – Hill Interamericana S.A.
9. Drovett, S. (1992). *Diversión de la Salud*. Buenos Aires: Editorial Maechi.
10. EcuRed. (11 de Octubre de 2013). *Ecured*. Obtenido de www.EcuRed.com: www.Ecured.cu/index/php/capacitacion_en_america_latina_y_cuba
11. Flores Encalada, M. A., Jaramillo Luzuriaga, S. A., González, C. C., López Pitisaca, J. E., Ordoñez Armijos, L. H., Gómez Cabrera, P., . . . Ernesto, C. G.

- (2011 - 2012). *Módulo VII: Gestión del Talento Humano*. Loja , Ecuador : AREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA. Universidad Nacional de Loja. Obtenido de UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
12. García López, J. (Diciembre de 2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 1 - 18. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>
 13. Hernandez, F. B. (2003). *scribd.com*. Obtenido de www.scribd.com: <http://es.scribd.com/doc/38757804/Metodologia-de-La-Investigacion-Hernandez-Fernandez-Batista-4ta-Edicion>
 14. Hose, C. (2012). *¿Cuál es la definición de desempeño laboral?* Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/
 15. Milkovich, G., & Boudrem, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Addison Wesley. Estados Unidos. : Iberoamericana.
 16. Monday, R. W., & Noe, R. M. (1997). *Administración de personal* (Sexta ed.). México: Prentice Hall.
 17. Nash, M. (1989). *Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano*. Colombia: Editorial Norma.
 18. QUINTERO, N., AFRICANO, N., & FARÍA, E. (Abril de 2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*(9), 33 - 51.
 19. Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (Abril de 2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago . *Revista NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales*, 3(9), 33-51.

20. Siliceo Aguila, A. (2007). *Capacitación y desarrollo de personal* (Cuarta ed.). México, D. F.: Limusa.
21. Vinueza Alarcon, F. (Febrero de 2007). *uasb.edu.ec*. Obtenido de www.uasb.edu.ec:
<http://www.uasb.edu.ec/indicador/Informe%20Final/Capacitaci%C3%B3n.pdf>
22. Werther, J., William, B., & Davis, K. (1998). *Administración de personal y recursos humanos*, (Cuarta ed.). México, D. F.: Mc Graw-Hill Interamericana de México.

ANEXOS

ANEXO 1: GUIA DE ENCUESTA AL PERSONAL

Instructivo

- ✓ Procure ser lo más objetivo y veraz
- ✓ Seleccione solo una de las alternativas que se propone
- ✓ Marque con una X en el paréntesis la alternativa que usted eligió

DATOS GENERALES

Fecha de Encuesta.....

1. ¿Usted recibió capacitación al momento de ingresar a la institución?

SI	
NO	

2. ¿Considera que sus conocimientos sobre su trabajo le mantienen en un nivel de desempeño óptimo?

EXCELENTE	
BUENO	
REGULAR	
MALOS	

3. ¿Cómo definiría los conocimientos que le permiten desempeñar su trabajo de manera adecuada eficiente?

EXCELENTE	
BUENO	
REGULAR	
MALOS	

4. ¿Considera importante la capacitación continua?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
REGULAR	
NUNCA	

5. ¿Cree que usted que necesita capacitación continúa para desempeñar de manera eficiente su puesto de trabajo?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
REGULARMENTE	
NUNCA	

6. ¿Con que frecuencia cree necesario la capacitación en su área de trabajo?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

7. ¿La capacitación continua le da estabilidad para el desempeño en su puesto de trabajo?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

8. ¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
REGULARMENTE	
NUNCA	

9. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
REGULAR	
NUNCA	

10. ¿Los recursos humanos cumple satisfactoriamente su función?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
REGULARMENTE	
NUNCA	

11. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

12. ¿Está satisfecho con el reconocimiento que recibe por parte del líder (jefe) a su trabajo y desempeño laboral?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

13. ¿Ha sido merecedor de algún reconocimiento personal o profesional por parte de la institución?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

14. ¿Está satisfecho con su desempeño laboral en el área administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

15. ¿La Dirección Provincial de Salud de Tungurahua ha desarrollado actividades de capacitación continua para el personal administrativo?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

16. ¿Participaría de manera activa en un programa de capacitación continua para el mejoramiento de su desempeño laboral?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	



Figura 1.1: El proceso de Dirección de los Recursos Humanos

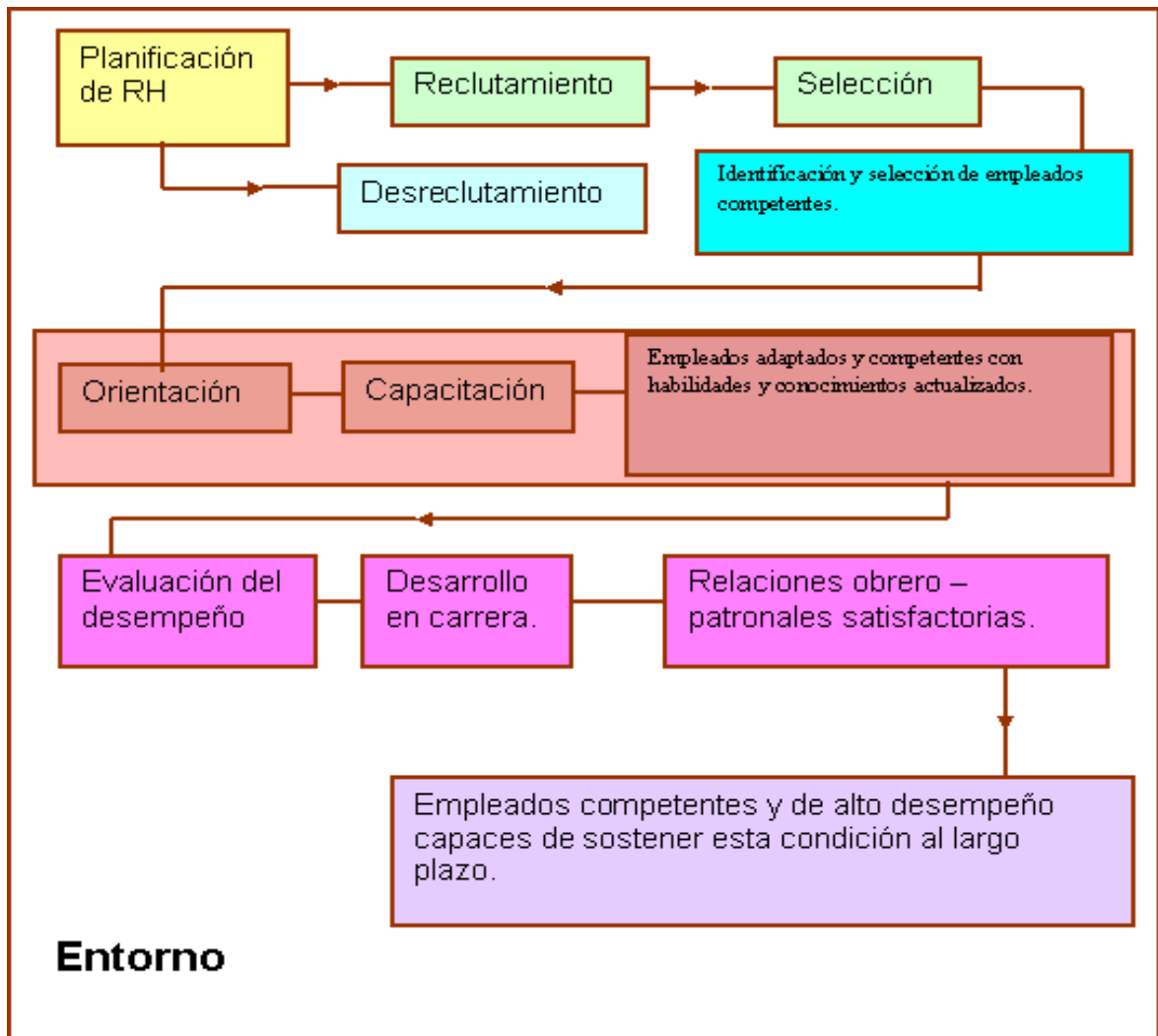


Figura 1.2. Subsistemas de Dirección de Recursos Humanos

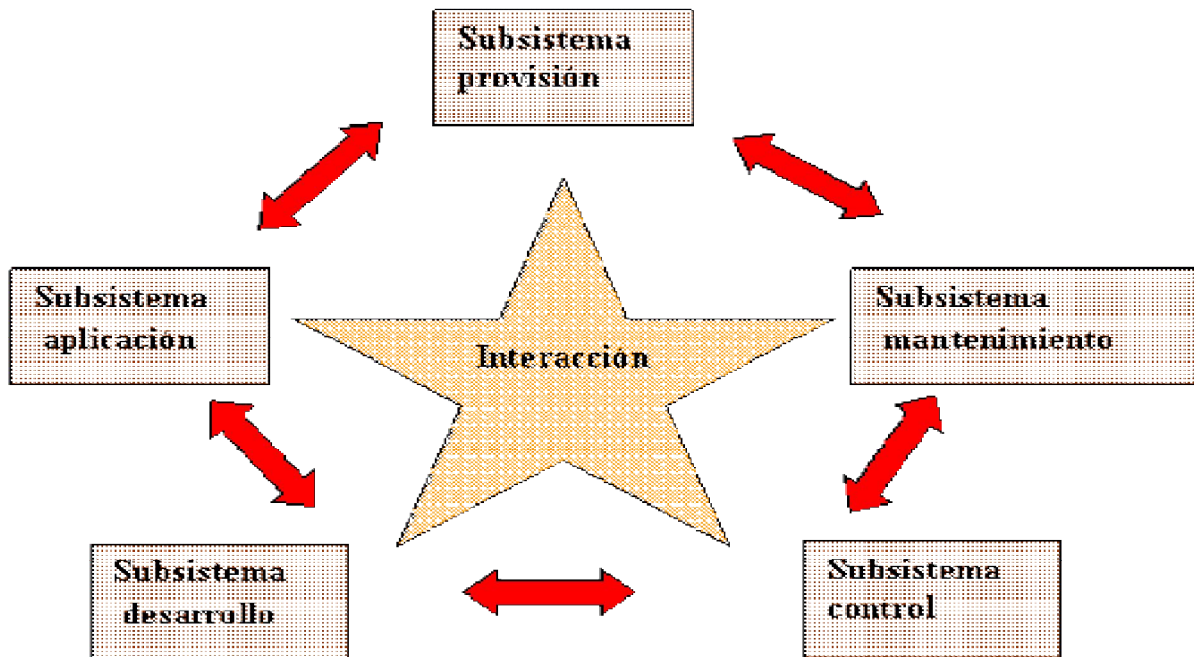


Figura 1.3. Subsistemas de Dirección de Recursos Humanos

