

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN ASIGNATURAS SECRETARIALES**

**TEMA:**

**LA CAPACITACIÓN CONTINUA INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL QUE LABORA EN EL SISTEMA CLÍNICO Y ADMINISTRATIVO  
DEL CENTRO DE DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES DEL  
HOSPITAL LUIS VERNAZA DE GUAYAQUIL**

**REALIZADO POR:  
MARÍA EUGENIA MUÑOZ CANTOS**

**TUTORA:  
MSc. KENIA ORTIZ FREIRE**

**SEPTIEMBRE DE 2016**

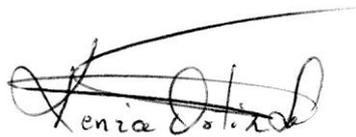
**GUAYAQUIL - ECUADOR**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Educación de la carrera de Administración Secretarial.

### **CERTIFICO**

Yo, Kenia Ortiz Freire, certifico que el Proyecto de Investigación con el tema: **LA CAPACITACIÓN CONTINUA INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL SISTEMA CLÍNICO Y ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES DEL HOSPITAL LUIS VERNAZA DE GUAYAQUIL**, ha sido elaborado por la Srta. María Eugenia Muñoz Cantos, bajo mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador, que se designe al efecto.



Handwritten signature of Kenia Ortiz Freire in black ink, written over a horizontal line.

**MSc. Kenia Ortiz Freire**  
**TUTORA**

## DECLARACION DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS DE AUTOR

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, María Eugenia Muñoz Cantos, con cédula de ciudadanía N° 0928836410 en calidad de autora, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

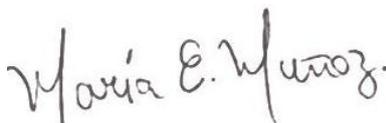
Soy la única autora del trabajo del proyecto de investigación **LA CAPACITACIÓN CONTINUA INFLUYE EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL SISTEMA CLÍNICO Y ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES DEL HOSPITAL LUIS VERNAZA DE GUAYAQUIL.**

Que el perfil del proyecto es de mi autoría, y que en su formulación he respetado las normas legales y reglamentos pertinentes, previo la obtención del título de Licenciada en Ciencias de la Educación especialización Asignaturas Secretariales de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

### **SESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

De conformidad con lo establecido en el Capítulo I de la Ley de Propiedad intelectual del Ecuador, el reglamento y normativa institucional vigente, dejo expuesto mi aprobación de ceder los derechos de reproducción y circulación de esta obra, a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, en una o varias, en cualquier soporte, siempre y cuando con fines sociales, educativos y científicos.

El autor garantiza la originalidad de las aportaciones al proyecto, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cedo.



---

**AUTORA**

**María Eugenia Muñoz Cantos**  
**C.C: 0928836410**

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios, ser maravilloso que me dio fuerza y fe para creer en lo que me parecía imposible terminar y que sin él no hubiera sido posible cumplir este sueño anhelado.

A mi familia, por apoyarme en cada decisión tomada y por estar a mi lado en cada momento.

A mi tutora, MSc. Kenia Ortiz Freire por tanta paciencia, por guiarme en cada paso, comentario realizado y acertadas correcciones durante el proceso de elaboración del presente proyecto de investigación.

A todas esas personas que de alguna manera hicieron posible que pudiera terminar este proyecto.

*María Eugenia Muñoz Cantos*

## **DEDICATORIA**

Mi proyecto de investigación va dedicado a personas muy especiales, que siempre han estado a mi lado en todo momento y dando lo mejor de sí para que siga progresando personal y profesionalmente.

A mi madre, María Auxiliadora Cantos Casanova, por su sacrificio, esfuerzo, consejos, comprensión, por todo el amor que me da cada día, por alentarme a seguir adelante y no dejarme decaer.

A mis queridas hermanas María Fernanda y María Alexandra, a mi sobrino Miguelito por demostrarme siempre su afecto y apoyo incondicional, y por animarme a seguir adelante.

*María Eugenia Muñoz Cantos*

## RESUMEN EJECUTIVO

El fin de este proyecto de investigación es el mejoramiento del desempeño del personal que labora en el sistema clínico y administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil, tal como se expresa en el objetivo general.

Se determinó que actualmente no existe en la empresa un plan de capacitación que le permita al personal desempeñar su trabajo con mayor eficiencia y calidad mediante actitudes, así como destrezas (aptitudes), que contribuyan a su crecimiento personal y profesional.

El Recurso Humano es el recurso más importante con el que cuenta una empresa, por lo tanto, la capacitación es una inversión, pues los resultados que se obtienen no sólo benefician al empleado, sino que contribuyen al logro de los objetivos empresariales.

Son 16 trabajadores del Centro de Diagnóstico por Imágenes los que forman parte de la investigación.

Los resultados obtenidos fueron tabulados y explicados en este proceso, es por ello que con el presente trabajo de investigación, se pretende brindar un taller para mejorar el desempeño laboral, con la finalidad de analizar y proponer alternativas, que sirvan de guía a los directivos y personal administrativo, para promover una actitud positiva, motivación, participación, satisfacción a sus trabajadores y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

**Palabras claves:** Desempeño laboral, eficiencia, recurso humano, motivación, participación, satisfacción.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 .....	X
EL PROBLEMA A INVESTIGAR .....	2
1.1. TEMA .....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.6. SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.7. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.9. LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.10. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES .....	6
1.11. HIPÓTESIS .....	6
1.12. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	7
CAPÍTULO 2 .....	8
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.1 ANTECEDENTES Y REFERENTES .....	8
2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	10
2.2.1 La Capacitación .....	10
2.2.2 Desempeño del personal .....	21
2.3 MARCO LEGAL .....	28
2.4 MARCO CONCEPTUAL .....	29
CAPÍTULO 3 .....	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	32

3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	34
3.4	RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	34
3.5	TRATAMIENTO A LA INFORMACIÓN - PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	36
3.6	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	48
	CAPÍTULO 4.....	50
	LA PROPUESTA .....	50
4.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	50
4.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	50
4.3	OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA.....	51
4.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA .....	51
4.5	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	52
4.6	IMPACTO / PRODUCTO / BENEFICIO OBTENIDO .....	69
4.7	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	70
	CONCLUSIONES .....	73
	RECOMENDACIONES .....	74
	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	75
	ANEXOS.....	77

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Capacitación al momento de ingresar a la empresa .....	37
Gráfico 2: Talleres de capacitación para mejorar el desempeño del personal .	38
Gráfico 3: Frecuencia que se debe impartir la capacitación .....	39
Gráfico 4: Desempeño de labores.....	40
Gráfico 5: Interrupción en las labores.....	41
Gráfico 6: Ámbito que necesita mayor capacitación .....	42
Gráfico 7: Inducción adecuada y oportuna .....	43
Gráfico 8: Capacitación apropiada da apertura a un desempeño productivo...	44
Gráfico 9: Incremento de la productividad .....	45
Gráfico 10: Capacitación proporcionada aplicable al puesto .....	46
Gráfico 11: Satisfacción respecto a última capacitación recibida .....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población .....	33
Tabla 2: Muestra .....	34
Tabla 3: Cronograma de actividades .....	35
Tabla 4: Presupuesto para la recolección de datos .....	36
Tabla 5: Capacitación al momento de ingresar a la empresa .....	37
Tabla 6: Talleres de capacitación para mejorar el desempeño del personal ...	38
Tabla 7: Frecuencia que se debe impartir la capacitación	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 8: Desempeño de labores .....	40
Tabla 9: Interrupción en las labores .....	41
Tabla 10: Ámbito que necesita mayor capacitación .....	42
Tabla 11: Inducción adecuada y oportuna.....	43
Tabla 12: Capacitación apropiada da apertura a un desempeño productivo ...	44
Tabla 13: Incremento de la productividad.....	45
Tabla 14: Capacitación proporcionada aplicable al puesto.....	46
Tabla 15: Satisfacción respecto a última capacitación recibida .....	47

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene por objetivo diseñar talleres de capacitación para el desempeño eficaz de las responsabilidades de cada empleado, donde se favorece el mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo que labora en el Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil.

Se detallan los capítulos que el proyecto de investigación presenta.

**Capítulo I:** El Problema a Investigar: Planteamiento del problema, Formulación del problema, Delimitación del problema, Justificación de la investigación, Sistematización de la investigación, Objetivos, Límites de la investigación, Identificación de las variables, Hipótesis, Operacionalización de las variables.

**Capítulo II:** Marco Teórico: engloba los antecedentes investigativos, dando a conocer la existencia de investigaciones similares. Marco teórico referencial, nos proporcionará un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la investigación. Marco Legal: son fundamentos legales del tema de estudio y el Marco Conceptual.

**Capítulo III:** Metodología: Plantea la investigación de campo y la investigación cualitativa y cuantitativa; la modalidad y tipos de la investigación, hace referencia a la aplicación de instrumentos, recolección de datos, entrevistas, recursos instrumentales, fuente, cronogramas, presupuestos, resultados – producto.

**Capítulo IV:** Propuesta: justificación, objetivos, hipótesis de la propuesta. Listado de contenidos y flujo de la propuesta. Desarrollo de la propuesta. Además se presentan las conclusiones y recomendaciones del proyecto, finalizando con sus fuentes bibliográficas y anexos.

## **CAPÍTULO 1**

### **EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

#### **1.1. TEMA**

La capacitación continua influye en el desempeño del personal que labora en el sistema clínico y administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil existe personal no capacitado (antiguo y nuevo) que no manejan a la perfección los diferentes sistemas que se utilizan en el departamento, lo que les impide entender el funcionamiento de los mismos.

Existen varios problemas o necesidades específicas que el Hospital quiere resolver pero únicamente serían resueltos apoyándose en la capacitación, este es un proceso que lleva a la mejora continua y con ello implementar nuevas formas de trabajo.

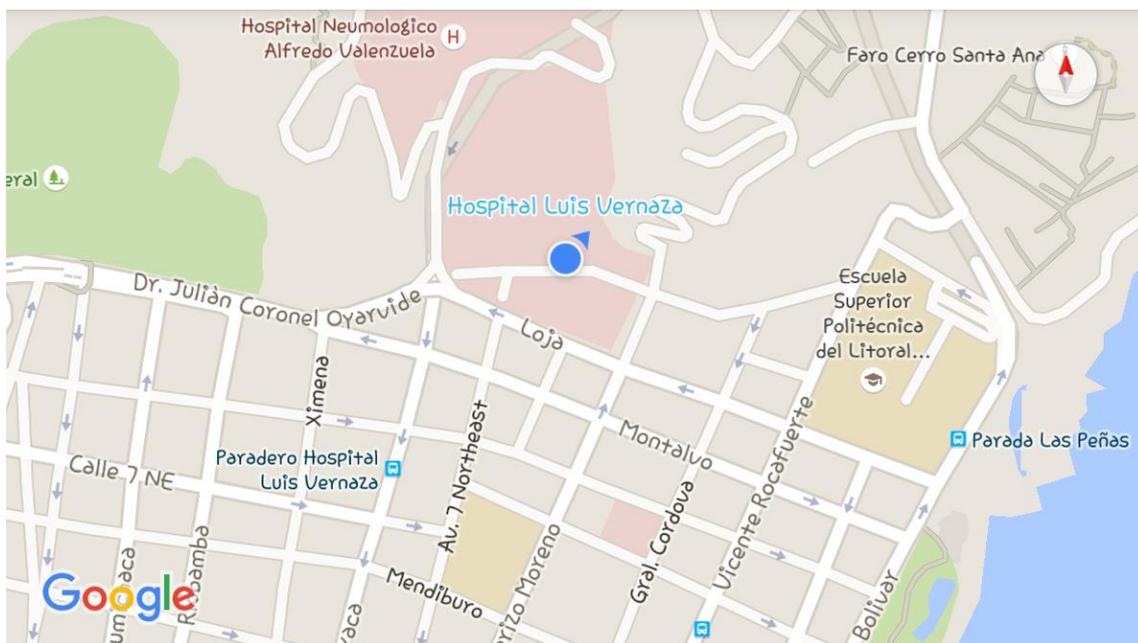
Actualmente no hay ningún plan de capacitación por parte del departamento encargado (Desarrollo Humano) que le permita al nuevo empleado el conocimiento sobre el funcionamiento de los nuevos y antiguos sistemas; asimismo, los empleados antiguos necesitan capacitarse para realizar bien su trabajo, perfeccionarlo y garantizar un buen desempeño laboral.

#### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La presente investigación pretende dar respuesta a la siguiente interrogante:  
¿Cómo influye la capacitación en el desempeño del personal que labora en el sistema clínico y administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil en el periodo 2016 - 2017?

## 1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

- Área:** Administración
- Campo:** Empresarial - Salud
- Aspecto:** Capacitación
- Límite espacial:** La investigación se realizará en el Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital General Luis Vernaza de la ciudad de Guayaquil, ubicado en Loja #700 y Escobedo.
- Tiempo:** El periodo de investigación comprende desde el año 2016 al 2017.
- Título:** La capacitación continua influye en el desempeño del personal que labora en el sistema clínico y administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil.



## 1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación llevada a cabo sobre la capacitación continua y cómo influye en el desempeño del personal, surge a raíz de percibir que los directivos consideran que el conocimiento se adquiere con el día a día, repitiendo el proceso de trabajo, a prueba de errores, etc., sin calcular lo que esos errores le van costando al Hospital, para finalmente concluir que los empleados que laboran en el área de Diagnóstico por Imágenes no necesitan capacitarse y por lo que no es necesario invertir en ello.

Quizás esto sea verdad, en la medida que no se considere elevar la competitividad y crecimiento de la empresa, pues invertir en capacitación le permitirá a la empresa contar con empleados capaces de enfrentar adversidades, a través de la creatividad y el optimismo, con el objetivo permanente de crecer, desarrollarse, y por supuesto, superar a la competencia.

La capacitación continua juega un papel fundamental en el logro de la calidad de los servicios que presta la institución como la excelencia en la atención al cliente y en el desempeño profesional del empleado, por tanto, ello va hacer que la empresa brinde excelentes programas de salud, lo que va a permitir que se mantenga dentro de los organismos competitivos.

En el Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza se ha podido observar:

- Falta de conocimiento sobre el adecuado manejo y funcionamiento de los sistemas.
- La información que se difunde a los pacientes llega distorsionada o no es la correcta.
- Las interrupciones entre compañeros mientras se están ejerciendo las labores son frecuentes a causa de la falta de conocimientos.

Por todo esto se piensa que la capacitación es muy necesaria ya que se han dado muchas falencias en la atención al usuario y por ende genera molestias e inconformidades. En definitiva, se considera realizar este proyecto de

investigación con la finalidad de que el empleado brinde un servicio de calidad, lo que elevará el prestigio institucional.

## **1.6. SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

¿Qué problemática representa la falta de una adecuada capacitación al recurso humano?

¿Cómo beneficia la capacitación al recurso humano?

¿Cómo contribuye la capacitación en el manejo de conflictos y tensiones?

¿Cuál es el costo de no capacitar a tiempo?

## **1.7. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Determinar el nivel de incidencia de las capacitaciones a los empleados del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza que permita elevar su desempeño profesional.

## **1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Contribuir a elevar el nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Diseñar talleres de capacitación para la ejecución eficiente en el desempeño laboral del personal del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil.

## **1.9. LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación pretende el análisis reflexivo del hecho con unos límites bien definidos por el contexto institucional y los alcances de las capacitaciones que se desarrollarán.

Otro de los límites lo establece las características de la población, en este caso el personal del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza, ya que la investigación no va a rebasar la incidencia del desempeño laboral del personal de otros departamentos.

## **1.10. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

Por variable se entiende cualquier aspecto modificable de una realidad (Fernández, 2007). Se distinguen dos tipos: variable independiente y variable dependiente.

La primera es asumida como la causa del problema que a su vez es entendida como el efecto o consecuencia de la segunda. Las variables son:

### **Variable Independiente**

La capacitación continua.

### **Variable Dependiente:**

Desempeño del personal.

## **1.11. HIPÓTESIS**

Las hipótesis son las herramientas más poderosas para lograr conocimientos en los que confiar. Son afirmaciones que pueden someterse a prueba y mostrarse como soluciones probablemente ciertas o no, sin que las creencias o los valores del investigador interfieran en el proceso de su comprobación (Kerlinger, citado por Castillo, R. 2009, p. 4).

Para este proyecto la hipótesis es:

Al implementar la capacitación continua para el personal que labora en el sistema clínico y administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza mejorará el desempeño laboral de ese personal.

## 1.12. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIÓN		INDICADORES
<b>La capacitación</b>	<p>La capacitación se ha dado desde hace muchos años, ya que siempre ha sido necesario contar con destrezas, habilidades y conocimientos para ciertas actividades. Al hablar de capacitación se refiere al método mediante el cual se busca obtener beneficios. Para poder proporcionar capacitación debe existir una necesidad, una carencia o una mejora. (Grados, J. 2004)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destrezas, habilidades, conocimientos.</li> <li>- Se busca obtener beneficios.</li> <li>- Existe necesidad, carencia.</li> </ul>
CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS INSTRUMENTALES
<b>Desempeño del personal</b>	<p>Para Gordon y Mascaró (1997) el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A-Habilidades</li> <li>B - Comportamientos observados</li> <li>C-Objetivos de la organización</li> <li>D-Trabajo en equipo.</li> </ul>	Encuesta

Elaborado por: María Eugenia Muñoz Cantos

## CAPÍTULO 2

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1 ANTECEDENTES Y REFERENTES

##### La capacitación y su influencia

La realización de la presente investigación tuvo como antecedente la revisión bibliográfica de algunos autores que han abordado la investigación sobre la importancia de la capacitación en el desempeño profesional, determinando que existen antecedentes referentes sobre el tema que se ha elegido.

Para lo cual vamos a citar al trabajo realizado por Erika Ascencio Jordán y Johanna Navarro Espinosa (2015) docentes de la Universidad Tecnológica Ecotec con el tema “Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador”, ellas concluyen que:

- ✓ Se debe capacitar permanentemente al personal de las empresas ya que es de vital importancia porque aporta al desarrollo personal y profesional del individuo a la vez que redundando en beneficios para la empresa.
- ✓ La capacitación se debe dar de acuerdo a las necesidades requeridas para desempeñar las funciones de un puesto específico y alineado a los objetivos de la empresa.
- ✓ El plan estratégico de capacitación que se conciba debe apuntar a desarrollar a su vez el talento humano, transformar los conocimientos, gestionarlos y distribuirlos en la mayor medida a otras personas contribuyendo así con la gestión del conocimiento.
- ✓ Las empresas presentan problemas frecuentes debido a la falta de capacitación, tales como: baja productividad, falta de calidad en los productos, deficiencia en el uso de maquinaria, desperdicio de materiales y accidentes laborales. Es el recurso humano lo que permite que las empresas innoven, se reinventen y puedan competir en un siglo donde la competitividad y productividad son factores importantes.

Existe otro trabajo similar planteado por Lenda Hernández Flores y Rebeca Cruz Galicia de la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Aragón con el tema “Capacitación al personal administrativo de la Clínica No. 23 del IMSS: Propuesta pedagógica respecto al cuidado de sí mismo y como mejora para las relaciones interpersonales”, las investigadoras llegan a las siguientes conclusiones:

- ✓ Los objetivos de las capacitaciones en desarrollo humano tienen la finalidad de que los trabajadores reconozcan que ofrecer un servicio de calidad mejora no sólo la imagen de la empresa sino que propicia que su labor sea reconocida y valorada, lo que generará en ellos una satisfacción mayor y por ende se verá reflejado en su calidad de vida.
- ✓ La capacitación se la puede definir como un proceso íntegro que además de desarrollar aptitudes solo en un puesto específico también permite transformar conductas negativas que imposibilitan el pleno desarrollo de los trabajadores, tales como la apatía o la falta de motivación.
- ✓ Se entiende a la capacitación como una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador. La capacitación tiene como función satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras, desafortunadamente una problemática constante es que no se tiene permanencia ya que se la considera como pérdida de tiempo y dinero.
- ✓ El propósito en cuanto a elevar la calidad y el desempeño consiste en detectar carencias técnicas, humanas o administrativas.
- ✓ La intención de actualizar conocimientos y habilidades consiste en tener en cuenta las nuevas tecnologías y métodos que hacen que el trabajo mejore y por ende la organización.
- ✓ La desactualización de conocimientos imposibilita el cambio y desarrollo del personal.

## 2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 2.2.1 La Capacitación

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización (Thompson, K. 2003).

Continúa Thompson indicando que aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Silicio, A. (2004), manifiesta que la capacitación y el desarrollo de las empresas, deben crearse como modelos de educación, mediante el cual se forma una cultura de identidad empresarial que se basa en valores sociales de productividad y calidad en el trabajo laboral.

De igual manera considera que el aprendizaje de conceptos y manejo de cifras, no es educar, sino más bien robotizar, dándole al trabajador una pobre concepción de su trabajo además de limitarlo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización.

Ascencio, E. y Navarro J., (2015, p. 40), citan a Vértice Editorial (2011), para indicar que la formación es un medio para lograr los objetivos de la empresa, un recurso para mejorar el rendimiento potenciando tres facetas: conocimiento, gestión y actitud. Con esta finalidad la formación no debe ser una colección de actividades aisladas sino una herramienta de cambio; y por tanto debe depender de una estrategia y una visión clara del punto de destino, tanto a largo como a corto plazo.

La siguiente frase de Alles, M. (2006) resume la importancia de la formación del recurso humano en la empresa:

*“Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su*

*posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida”.*

Esta expresión permite afirmar que las organizaciones al capacitar a su personal están contribuyendo al crecimiento del mismo y a su vez en la calidad de servicio que presta.

Por otra parte, Sosa, M. (2002, p. 284) en su artículo ¿Cuál es la importancia de la capacitación del Recurso Humano?, menciona a Jiménez, donde señala que la detección de necesidades de formación es la investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador dentro de una empresa y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

Así mismo, Sosa al aludir a Zambrano (2014) muestra que dentro de las organizaciones ecuatorianas (públicas o privadas) existe la preocupación de tener un personal calificado y productivo, que pueda apoyarse en sus objetivos, proyectos y visión. Dentro de los subsistemas de Recurso Humano se cree que la capacitación es una oportunidad para dar continuidad a una organización ya que, mediante esta, con nuevas técnicas y métodos de trabajo le permitirá a la empresa ser más competitivos en el mercado y contribuir al desarrollo profesional del empleado.

Según Chiavenato (2004), la educación o capacitación puede ser:

- a) Formación profesional que significa preparar personas para una profesión.
- b) Perfeccionamiento que significa actualizar a una persona en una profesión.
- c) Capacitación que significa adaptar a una persona para una función.

La formación profesional es el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo y a su vez desarrollar las destrezas necesarias para su progreso laboral. Además, cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la empresa, mayor será su nivel de productividad.

## **La Capacitación y la Empresa**

La capacitación en las empresas es un tema de actualidad por lo que es de trascendencia plantear un reto en relación con las actividades que se realizan dentro de ella, para lo cual se plantean las siguientes interrogantes:

- a) ¿Acaso nos interesa realmente la educación y la capacitación al personal?
- b) ¿Estamos conscientes de que para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, necesitamos educarlo?
- c) ¿Es nuestro objetivo principal la perfección y superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa?
- d) ¿Cuánto personal estamos capacitando y qué calidad estamos alcanzando?

Las respuestas a estas preguntas implican un profundo, sincero y efectivo compromiso de contribuir al bien de la persona, al incremento de la productividad y por tanto al bien común de la sociedad.

Toda empresa está sujeta a situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

### **❖ La capacitación: responsabilidades y propósitos**

Debido a los tiempos actuales, nuestro comportamiento va variando y nos encara a situaciones a las cuales debemos ajustarnos, adaptarnos y por ende irnos desarrollando por lo que las empresas se ven obligadas a encontrar y utilizar mecanismos que le aseguren resultados exitosos.

El conocimiento dentro de cualquier organismo es uno de los medios más efectivos para actualizar y hacer que perdure la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización.

## ❖ **Propósitos de la capacitación**

Con base en la experiencia práctica profesional, se concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación:

### **1.- Crear, difundir, reforzar, mantener, actualizar la cultura y valores de la organización**

El éxito en la realización de esas cinco tareas depende del grado de sensibilización, concientización y comprensión que se haga de los valores corporativos. No existe un medio que históricamente haya mostrado mejores resultados que los procesos educativos.

### **2.- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales**

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones han demostrado que el cambio de conducta del capacitado es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Ante la permanencia de cambio en nuestro entorno este propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

### **3.- Elevar la calidad del desempeño**

Identificar los casos de insuficiencia en el desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación. Sin embargo, hay que tener presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución mediante esta vía y que en algunos casos los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los superiores en quien se manifiesta la dificultad.

En el personal de reciente ingreso a la empresa o al puesto también se pueden presentar deficiencias en su desempeño, así como en individuos que llevan laborando durante un largo periodo en la empresa.

#### **4.- Resolver problemas**

Los directivos enfrentan cada día más la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. El adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a mucho de los problemas organizacionales. La educación organizacional sumada a los planes de asistencia profesional formal representa una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

#### **5.- Habilitar para una promoción**

El concepto de desarrollo dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de la organización, la misma que se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

Este punto es trascendental pues al contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

#### **6.- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa**

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador tenga de su empresa, habrá de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la organización. Los directivos y el departamento de desarrollo humano asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa.
- Misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.

- Ubicación geográfica.
- Miembros del grupo ejecutivo.
- Expectativas de la empresa respecto del personal.
- Políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.

Este programa de cuyo cumplimiento son responsables los supervisores del área del nuevo empleado y desarrollo humano, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, políticas y procedimientos del departamento al que ingresa el colaborador.

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda una inversión que produce muy altos beneficios.

### **7.- Actualizar conocimientos y habilidades**

Un constante reto de los directivos consiste en estar alertar de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante que desde el momento de planear este tipo de cambios se considere las implicaciones que tendrán estas en materia de conocimientos y habilidades.

Un gran opositor del cambio y el desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización de conocimientos es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

### **8.- Preparación integral para la jubilación**

La jubilación es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada.

Ésta se refiere a una fase de vida que debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, pero

lo más relevante será la creación de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa esta importante etapa.

En conclusión, el poner en marcha esfuerzos institucionales en materia educativa representará estabilidad, desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general.

#### ❖ **Binomio: capacitación – productividad**

La capacitación debe responder a objetivos fundamentales de:

- a) Promover el desarrollo integral del trabajador para el mejoramiento de su calidad de vida.
- b) Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores nacionales del trabajo.
- c) Crear sentido de conciencia y compromiso a partir de su desempeño laboral, personal, grupal y organizacional en el que el incremento, el mejoramiento de la calidad y productividad sea la razón de su diario quehacer.
- d) Habilitar los aspectos técnicos-administrativos propios de cada puesto para lograr un desempeño eficaz y productivo dentro de la empresa, comunidad y país.

#### ❖ **Cultura de capacitación**

Debe crearse cultura y espíritu de capacitación. Todo el aspecto formal, estructural y legal respecto a la capacitación es necesario, pero no es la base de la función educativa eficaz. Lo que hace que en una organización exista la capacitación, es que el líder, empresario o directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones; todos ellos deben ser el modelo para crear una cultura de capacitación que se adecúe al mandato legal y constitucional.

La capacitación se va a impartir en tanto que el líder formal de la empresa que es quien interprete adecuadamente este mandato, se comprometa y lo haga realidad.

El problema es que hay muy pocos empresarios que son líderes en ese sentido, piensan: ¿por qué voy a capacitar a mis empleados o gastar e invertir importantes recursos en su capacitación y educación, para que después los aproveche otra empresa?

Para resolver este planteamiento, hemos de llegar a la esencia de lo que es la educación, su etimología significa obtener de la persona lo mejor, sacar de la persona lo que tiene, desarrollarle su capacidad, esto es educar; no es sólo dar información. Educar es obtener y desarrollar en la persona o empleado todo el potencial interno que posee para crecer como auténtico hombre, miembro de una familia, de un equipo de trabajo, empleado o directivo, ciudadano, en fin, en todos los papeles que desarrolle.

Si se capacita a un empleado se le está haciendo un bien a la persona y a la sociedad en general, es decir, al país, no únicamente a la empresa en donde está trabajando hoy, porque mañana colaborará en otra empresa. Aunque debe promoverse la permanencia y la antigüedad, la movilidad laboral es una realidad y en ocasiones una necesidad. Por lo tanto, uno de los puntos claves es que la educación debe tener un líder o una autoridad que la promueva.

### **¿Cómo determinar las necesidades de capacitación?**

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información acertada y corresponde al administrador la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño**

Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar

también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

- **Observación**

Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

- **Cuestionarios**

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (checklist) que evidencien las necesidades de capacitación.

- **Solicitudes de supervisores y gerentes**

Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.

- **Entrevistas con supervisores y gerentes**

Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

- **Reuniones interdepartamentales**

Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

- **Examen de empleados**

Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

- **Modificación del trabajo**

Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

- **Entrevista de salida**

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

## **Técnicas de capacitación**

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos, se puede llevar a cabo la capacitación.

Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto (CEP)**

Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia.

La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

**Es relativamente económica.**- Los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

**El método también facilita el aprendizaje,** ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP)**

Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos claves muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

- **Conferencias**

Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

- **Técnicas audiovisual**

La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

- **Aprendizaje programado**

Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

- **Capacitación vestibular por simulacros**

Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

### **2.2.2 Desempeño del personal**

El término se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto son fundamentales aspectos como: las aptitudes (eficiencia, calidad y productividad con que se desarrollan las actividades laborales), el comportamiento de la disciplina (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño e idoneidad de determinados cargos.

Los autores Milkovich y Boudreau (1994) citados por Chiang M, Mendez G, Sánchez G. (2010) definen “Desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con las exigencias de trabajo. Además señalan el desempeño laboral

como el resultado de las obligaciones relacionadas con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros conceptos de efectividad".

El proceso de evaluación del desempeño, que si está claramente relacionado con las normas y las competencias, puede ser una ayuda valiosa para retener a los empleados, mediante la promoción de un ambiente de trabajo, donde se reconocen los logros y se celebran los objetivos en el crecimiento profesional de un empleado. Además, el proceso identifica áreas donde el empleado necesita de mejoras y le ofrece desarrollo profesional en sus actividades. Este proceso también provee oportunidades de reconocimiento, el esfuerzo positivo y la mejora en el ambiente de trabajo.

En la comunicación está la clave del éxito o el fracaso de un proceso de evaluación de desempeño. La comunicación tanto escrita como verbal, es el elemento que hace la diferencia de una gestión de rendimiento eficaz, también, que para las organizaciones no son fáciles ni la medición ni la gestión del desempeño, ya que son dos de las funciones más complejas que todo supervisor debe realizar, principalmente, porque tiene que evaluar a personas con emociones, percepciones y realidades diferentes.

### **¿Qué es la evaluación del desempeño?**

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su principal valor reside en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una constante comunicación con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordados para el cumplimiento de las obligaciones.

La evaluación del desempeño es un proceso que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos, al inicio del período de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal de los mismos que se realiza una vez al año.

## **Beneficios**

### **1. Para el individuo:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y velar porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

### **2. Para el jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base las variables y factores de evaluación, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

### **3. Para la empresa:**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **Generalidades y recomendaciones**

#### **¿Por qué es necesaria la evaluación del desempeño?**

- Garantiza el adecuado y puntual cumplimiento de los objetivos de la empresa, identificando la contribución de cada servidor en el cumplimiento de ellos.

- Genera una comunicación constante entre jefes y colaboradores para mejorar el desempeño del trabajo de ambos.
- Facilita que las experiencias diarias de trabajo sean fuentes de aprendizaje, tanto para jefes como para colaboradores y propiciar su capacitación y desarrollo.
- Garantiza que el personal pueda obtener orientación y reconocimiento al conocer los resultados de su trabajo.
- Guía y orienta los esfuerzos de trabajo, corrigiendo oportunamente las desviaciones.
- Consigue cada vez mejores resultados.
- Apoya la toma de decisiones en materia de promociones y asignación de responsabilidades.

### **Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño**

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador con los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

## **Responsabilidades de las partes**

- El jefe inmediato y el colaborador fijan y negocian objetivos.
- El jefe inmediato entrevista trimestralmente al colaborador para revisar avances.
- El jefe inmediato de la persona evaluada, solicita al colaborador llene el formato de autoevaluación en los formatos (apego a normas y características personales) que será la base de la entrevista formal de evaluación de desempeño. El jefe efectúa la evaluación del desempeño de su colaborador y lo motiva a que evalúe a sus compañeros.
- El empleado: llena la autoevaluación y asiste a la entrevista formal de evaluación del desempeño, proporciona la información que le sea solicitada y participa activamente.
- El jefe inmediato efectúa la entrevista de evaluación del desempeño y retroalimenta al trabajador de sus puntos fuertes y débiles que demandan ser reforzados.
- Recursos Humanos compila la información generada por las áreas y las procesa como fuente de información para diferentes fines. Es responsable de la confidencialidad de esta información a partir de que le sea entregada.

## **Recomendaciones para el proceso**

- El sistema de evaluación del desempeño es una herramienta orientada a lograr altos estándares de rendimiento grupal, vinculado al desarrollo de recursos humanos.
- Cada colaborador acuerda sus objetivos periódicos y anuales establecidos con el jefe inmediato, tomando como base su Programa Operativo Anual (POA).
- Durante el año se realizan revisiones de objetivos en las fechas en que se reporta el POA, (cada trimestre).

- La evaluación de colaboradores califica el logro de objetivos establecidos y el desarrollo de actitudes y aptitudes de valor agregado para el cargo.
- El incumplimiento injustificado y no aceptado por parte del jefe de uno y/o más objetivos o estándares en el año se considera falta grave.
- La evaluación del desempeño se considera fuente de información para programar eventos de capacitación y planes de desarrollo, por lo que el evaluador es responsable de la fidelidad de la información asentada.

### **Procedimiento para la evaluación del desempeño**

1. Debe llenarse el formato de objetivos donde aparezcan las principales responsabilidades de compromisos de tareas y desarrollo que fueron negociados y establecidos conjuntamente entre el jefe inmediato y el colaborador a inicio del período, debe ser conservado por el jefe inmediato y se le debe entregar una copia al colaborador, no hace falta que se envíe a Recursos Humanos (serán no más, ni menos de 3 objetivos por trabajador).
2. Trimestralmente el jefe inmediato y colaborador revisan los avances, realizando las evaluaciones formales en el mes de junio y la otra en el mes de diciembre.
3. Es conveniente que se prepare la evaluación y que tengan presente las responsabilidades y compromisos acordados antes de realizar la entrevista para llevar a cabo la evaluación anual del desempeño, donde se revise el cumplimiento de las principales responsabilidades de trabajo y los principales compromisos de desarrollo.

Oficialía Mayor de Gobierno (s/f). Evaluación de Desempeño. Recuperado de <http://www.bajacalifornia.gob.mx/oficialia/doctos/Recomendaciones%20evaluacion.pdf>

## **2.3 MARCO LEGAL**

Existe en el país la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación (Acuerdo Ministerial 224. Registro oficial 865 de 08-ene-2013. Estado vigente) para los servidores del sector público, la cual considera:

Que, el artículo 229 de la Constitución de la República del Ecuador señala que la ley definirá el organismo rector en materia de talento humano y remuneraciones para todo el sector público.

Que, el artículo 234 de la Constitución de la República del Ecuador determina que el Estado garantizará la formación y capacitación continua de las y los servidores públicos.

Que, los artículos del 69 al 75 de la Ley Orgánica del Servicio Público, en concordancia con los artículos 195 al 214 de su Reglamento General, establecen la formación y capacitación como el proceso sistémico continuo, que forma parte del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Servicio Público.

En nuestro país no existe una norma sobre formación y capacitación para los servidores privados, ya que depende de cada organización que se capacite al personal, sin embargo, a continuación exponemos la figura legal de los organismos que ejecutan los Planes de Capacitación, la misma en la que se basa la presente investigación.

La Constitución del Ecuador en el art. 139: “El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores”.

La SETEC (Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional) es la encargada de asegurar la adecuada implementación de la política nacional de capacitación y formación profesional.

Su misión, es impulsar y facilitar la capacitación y formación profesional de calidad, dentro de sus facultades está; coordinar con el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), la acreditación de evaluadores y de entidades certificadoras de personas capacitadas por competencias laborales, quienes serán los encargados de ejecutar los procesos de evaluación.

Para que el SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional) realice los programas de capacitación deberá emitir al Comité Interinstitucional de Capacitación y Formación Profesional hasta el mes de diciembre de cada año el Plan de Cursos anuales, para su debida aprobación. Del mismo modo, para fines de evaluación y control, previo a la transferencia de recursos mensuales, de la misma forma el SECAP remitirá mensualmente a la SETEC la información que acredite el uso de los fondos referidos, exclusivamente en la capacitación de los grupos de atención prioritaria y actores de la economía popular y solidaria como discapacitados, adultos mayores, trabajadoras domésticas, entre otros.

## **2.4 MARCO CONCEPTUAL**

### **Formación**

Según Aristóteles, la educación, la genética y los hábitos son factores que influyen en la formación durante el desarrollo personal.

Actualmente, la noción de formación suele ser asociada a la capacitación, sobre todo a nivel profesional. La formación de una persona, por lo tanto, está vinculada a los estudios que cursó, al grado académico alcanzado y al aprendizaje que completó, ya sea a nivel formal o informal. Recuperado de: <http://definicion.de/formacion/>

### **Desarrollo**

Es un proceso que se utiliza para desarrollar habilidades, actitudes, así como el crecimiento profesional de un trabajador con vista a ocupar nuevos cargos o actividad futura. Valdés Herrera Clemente. (2006).

## **Conocimiento**

Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. Recuperado de: <http://definicion.de/conocimiento/>

## **Motivación**

Deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa “causa del movimiento”. Puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo». Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Motivación>

## **Habilidades**

Del latín “*habilitas*”, es la capacidad y destreza para realizar algo, que se obtiene en forma innata, o se adquiere o perfecciona, en virtud del aprendizaje y la práctica. Las habilidades o destrezas pueden darse en múltiples ámbitos de la vida, ya sea en el deporte, en las artes, en las ciencias, etcétera. Recuperado de: <http://deconceptos.com/ciencias-naturales/habilidad>

## **Desempeño Laboral**

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Recuperado de: [http://www.ecured.cu/Desempeño\\_laboral](http://www.ecured.cu/Desempeño_laboral)

## **Limitación**

Es una acción de fijar límites o fronteras sobre alguien, algo o una cosa, que dificulta alguna circunstancia en la vida para su desarrollo normal en libertad. Se usa para demarcar los linderos de un territorio, ya sea legal, social, moral, fiscal, civil, entre otros. Recuperado de: <http://conceptodefinicion.de/limitacion/>

## **Deficiencia**

Una deficiencia es una falla o un desperfecto. El término, que proviene del vocablo latino *deficientia*, también puede referirse a la carencia de una cierta propiedad que es característica de algo. Recuperado de <http://definicion.de/deficiencia/>

## **Eficiencia**

El término hace referencia a aquellos recursos que se tienen (humanos, tecnológicos, financieros, físicos, etc.) para conseguir algo, la forma en la que son utilizados y los resultados a los que se ha arribado. Recuperado de: <http://definicion.de/eficiencia/>

## **Experiencia**

Experiencia, del latín *experientia*, es el hecho de haber presenciado, sentido o conocido algo. La experiencia es la forma de conocimiento que se produce a partir de estas vivencias u observaciones. Recuperado de: <http://definicion.de/experiencia/>

## **Actitud**

La actitud es una motivación social antes que una motivación biológica. A partir de la experiencia, las personas adquieren una cierta predisposición que les permite responder ante los estímulos. Recuperado de: <http://definicion.de/actitud/>

## **Retroalimentación**

La retroalimentación es un sistema de control en el desarrollo de tareas, actividades o productos, implementado mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento paulatino de los resultados. La retroalimentación permite valorar fortalezas y reducir debilidades. Recuperado de: <http://www.significados.com/retroalimentacion/>

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación planteada utiliza un método científico para explicar los fenómenos acontecidos, la que permitirá establecer relaciones entre los hechos observados y exponer razones que expliquen los mismos.

##### **Método inductivo – deductivo:**

Se utilizará en la elaboración del problema, formulación de objetivos, sustentación teórica, en la construcción del marco teórico y las conclusiones.

##### **Inductivo**

Establece de una parte a un todo. Extrae de determinadas observaciones particulares, el principio general implícito, es trasladar a una población lo que se encontró en una muestra de individuos. En la presente investigación se analizará los casos específicos del personal que labora en el sistema clínico y administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil para comprobar una vez estudiados si la capacitación continua influye en su desempeño.

##### **Deductivo**

De lo complejo a lo simple. Extrae de un principio general, particularidades. Es trasladar a un individuo lo que se ha encontrado en la población, en este caso la capacitación continua en el personal que labora en el sistema clínico y administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil manifestará la influencia producida por el desempeño alcanzado.

##### **Método analítico y sintético**

Se utilizará en el procesamiento de la información de campo, a través del análisis y la síntesis de los datos obtenidos, haciendo posible la separación del todo en sus partes o elementos para observar su naturaleza y efectos que provoca.

El enfoque de esta investigación será mixto: cuantitativo y cualitativo.

El enfoque **cuantitativo** consiste en utilizar la recolección y el análisis de datos para conocer o medir el fenómeno en estudio y encontrar soluciones para el mismo.

En el enfoque **cualitativo** consiste en utilizar la recolección de datos para la interpretación de los resultados obtenidos mediante las entrevistas a los empleados del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil, lo que permitirá analizar los resultados y alcanzar los objetivos planteados.

### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### Población

En la presente investigación la población objeto de estudio está conformada por 80 trabajadores del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil.

**Tabla 1: Población**

<b>Cargo</b>	<b>Población</b>
Auxiliar administrativo	80
<b>Total</b>	<b>80</b>

**Fuente:** Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil.

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

#### Muestra

Se seleccionará una muestra significativa y representativa de la población (20%).

**Tabla 2: Muestra**

<b>Cargo</b>	<b>Muestra</b>
Auxiliar administrativo	16
<b>Total</b>	<b>16</b>

**Fuente:** Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil.

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La detección de los requerimientos de capacitación es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación. Hacer un buen diagnóstico evita “capacitar por capacitar”. Una de las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación es:

**La encuesta**, que consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.

Se utilizará esta técnica para conocer la opinión de los empleados y con ello el grado de satisfacción respecto a capacitaciones ya impartidas y sugerencias respecto a las mismas.

### **3.4 RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **Recursos**

##### **Recursos Humanos**

Personal administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil.

##### **Recursos materiales**

- Computadora
- Impresora
- Hojas
- Cámara fotográfica

## Fuentes

- Textos
- Folletos
- Internet

**Tabla 3: Cronograma de actividades**

ACTIVIDADES REALIZADAS	MES					
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Capítulo I: Tema. Planteamiento. Formulación. Delimitación del problema						
Justificación. Sistematización. Objetivos. Límites						
Identificación de las variables. Hipótesis. Operacionalización de las variables						
Capítulo II: Antecedentes y referentes						
Marco teórico						
Marco legal						
Marco conceptual						
Capítulo III: Métodos de Investigación						
Población y muestra. Técnicas e instrumentos de recolección de datos						
Recursos, fuentes, cronograma y presupuesto. Tratamiento a la información						
Presentación de resultados						
Capítulo IV: Título de la propuesta. Justificación. Objetivos.						
Desarrollo de la propuesta						
Impacto/producto/beneficio obtenido. Validación de la Propuesta						
Conclusiones. Recomendaciones.						
Fuentes bibliográficas. Anexos.						

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

**Tabla 4: Presupuesto para la recolección de datos**

<b>Descripción</b>	<b>Valor Total</b>
Movilización	\$ 10,00
Servicio de internet	\$ 25,00
Impresiones	\$60,00
Gastos varios	\$ 32,00
<b>Total</b>	<b>\$ 127,00</b>

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

### **3.5 TRATAMIENTO A LA INFORMACIÓN - PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Una vez culminada la etapa de recogida de información, se procesará con los siguientes pasos:

- ✓ Recolección
- ✓ Clasificación
- ✓ Selección y tabulación de la información cualitativa
- ✓ Estudio estadístico de datos

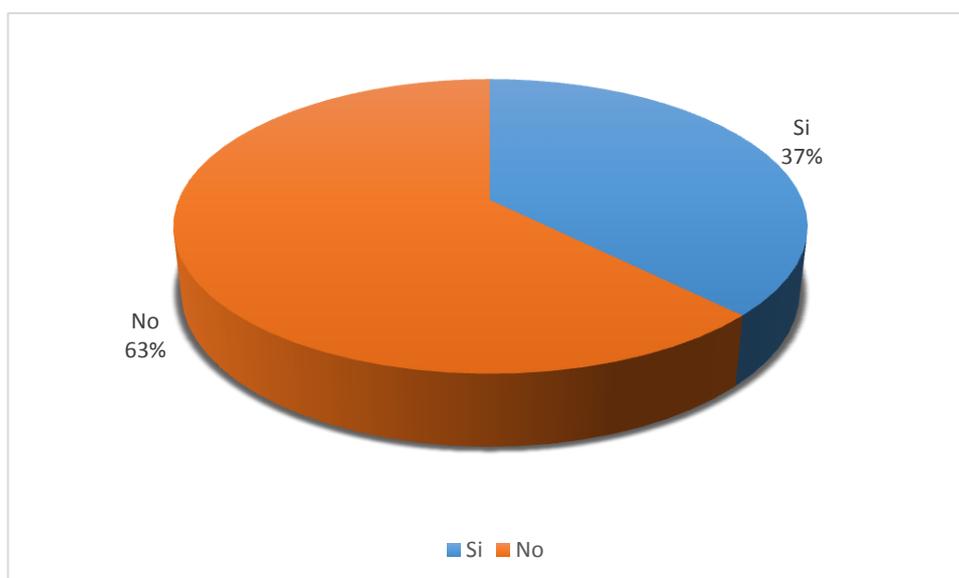
**ENCUESTA**  
**PERSONAL DEL CENTRO DE DIAGNÓSTICO**  
**POR IMÁGENES DEL HOSPITAL LUIS VERNAZA DE GUAYAQUIL**

1.- ¿Recibió usted capacitación al momento de ingresar a la empresa?

**Tabla 5: Capacitación al momento de ingresar a la empresa**

Variables	Frecuencia	%
Si	6	37%
No	10	63%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 1: Capacitación al momento de ingresar a la empresa**



**Fuente:** Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

**Análisis:**

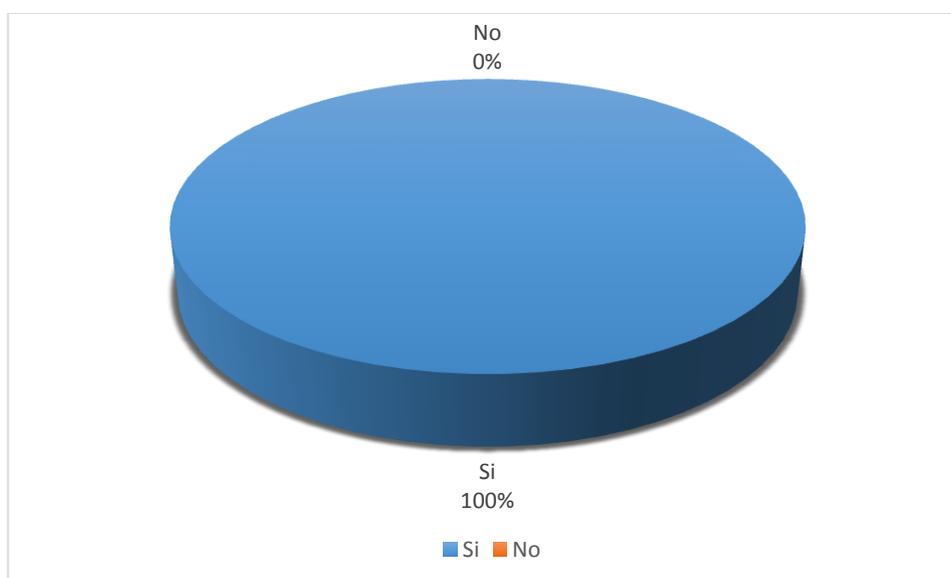
De 16 personas encuestadas, 6 indicaron que sí son capacitadas al momento de ingresar a la empresa, mientras que las otras 10 señalaron que no son capacitadas. Esto demuestra que no se instruye a todo el personal antes de poner en marcha sus funciones, existiendo un problema de raíz que a corto plazo se ve reflejado en las tareas cotidianas.

2.- ¿Considera usted que se deben desarrollar talleres de capacitación para mejorar el desempeño del personal que labora en el Centro de Diagnóstico por Imágenes?

Tabla 6: Talleres de capacitación para mejorar el desempeño del personal

Variables	Frecuencia	%
Si	16	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Gráfico 2: Talleres de capacitación para mejorar el desempeño del personal



**Fuente:** Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

**Análisis:**

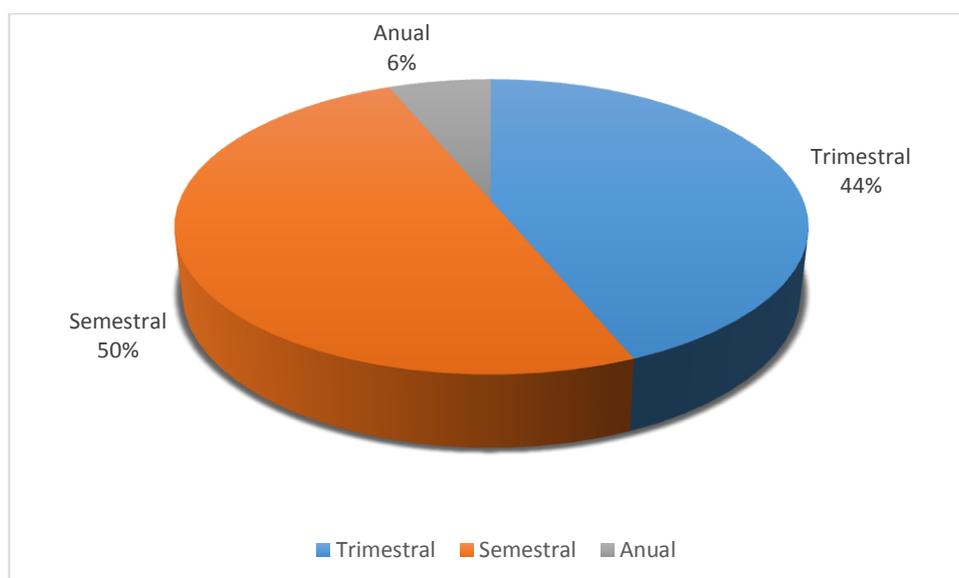
En su totalidad, los encuestados respondieron que si es necesario que reciban talleres de capacitación para mejorar su desempeño, esto denota que es importante enriquecer sus conocimientos, capacidades, aptitudes y predisposición del trabajo.

**3.- ¿Con qué frecuencia considera usted que debería impartirse la capacitación?**

**Tabla 7: Frecuencia que se debe impartir la capacitación**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Trimestral	7	44%
Semestral	8	50%
Anual	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3: Frecuencia que se debe impartir la capacitación**



**Fuente:** Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

**Análisis:**

El 50% de los encuestados (8 personas) indicaron que las capacitaciones se deben impartir cada 6 meses, dejando a la interpretación que sus trabajos requieren de actualización al menos dos veces al año.

4.- ¿Se considera usted capacitado para desempeñar sus labores en su actual puesto de trabajo?

**Tabla 8: Desempeño de labores**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	10	62%
Algunas veces	6	38%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4: Desempeño de labores**



**Fuente:** Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

**Análisis:**

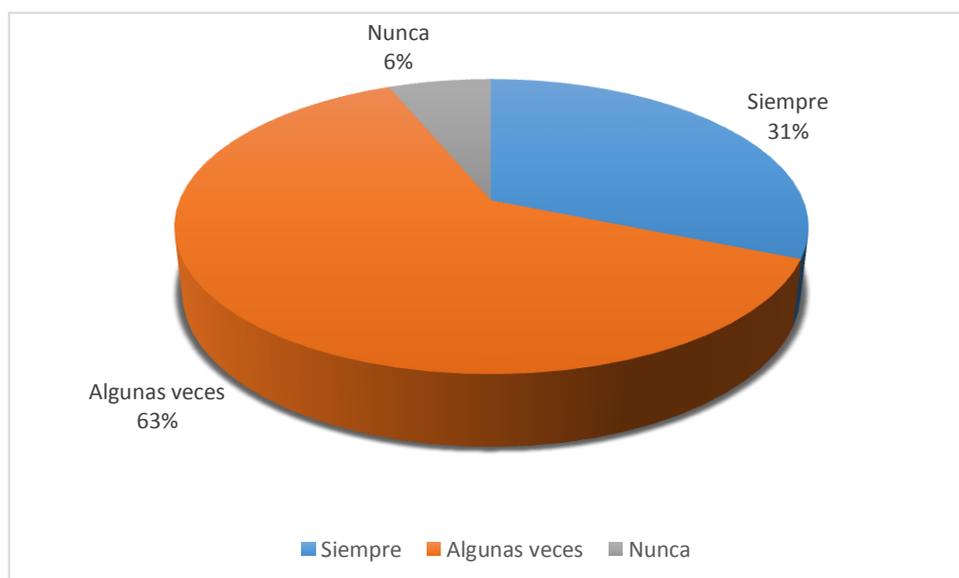
El 62% de personas encuestadas manifestaron que siempre se sienten capacitados en sus tareas laborales, el otro 38% indicaron que sólo algunas veces se sienten aptos para desempeñar sus funciones, lo que demuestra que hay vacíos en cuanto a los conocimientos o capacidades que les exige su puesto de trabajo.

5.- ¿Es usted continuamente interrumpido en sus labores por compañeros para consultas sobre algún tema desconocido relacionado a sus funciones?

**Tabla 9: Interrupción en las labores**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	5	31%
Algunas veces	10	63%
Nunca	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5: Interrupción en las labores**



**Fuente:** Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

**Análisis:**

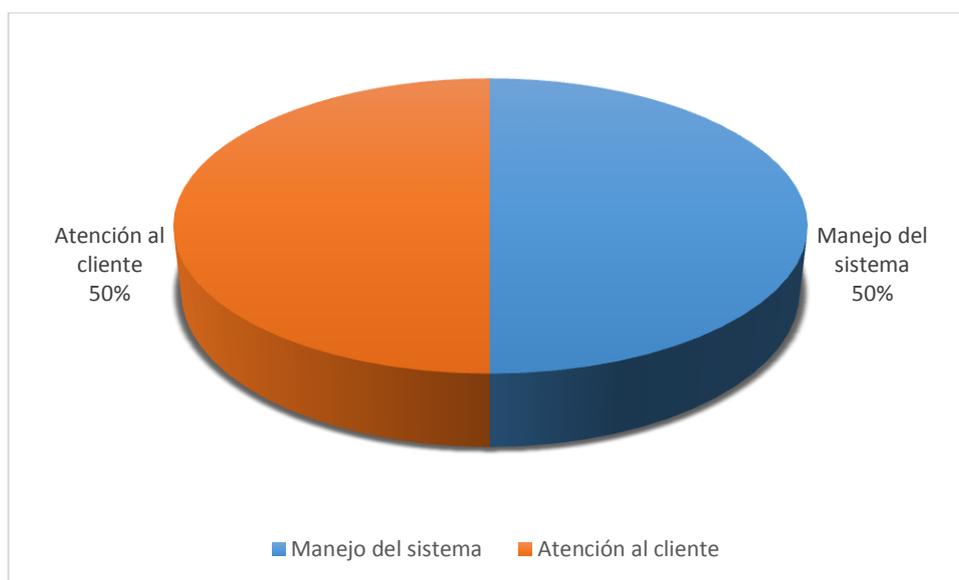
En el gráfico podemos observar que el 31% de las personas encuestadas son interrumpidas siempre, el 63% algunas veces y sólo el 6% respondió que nunca. En conclusión existe gran parte del personal encuestado que indica que sí son interrumpidos por sus compañeros ante información que ellos desconocen, esta situación les quita tiempo y entorpece las tareas del empleado consultado, haciendo que su trabajo se retrase.

6.- ¿En qué ámbito cree usted que el personal necesita mayor capacitación?

**Tabla 10: Ámbito que necesita mayor capacitación**

Variables	Frecuencia	%
Manejo del sistema	8	50%
Atención al cliente	8	50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6: Ámbito que necesita mayor capacitación**



**Fuente:** Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

**Análisis:**

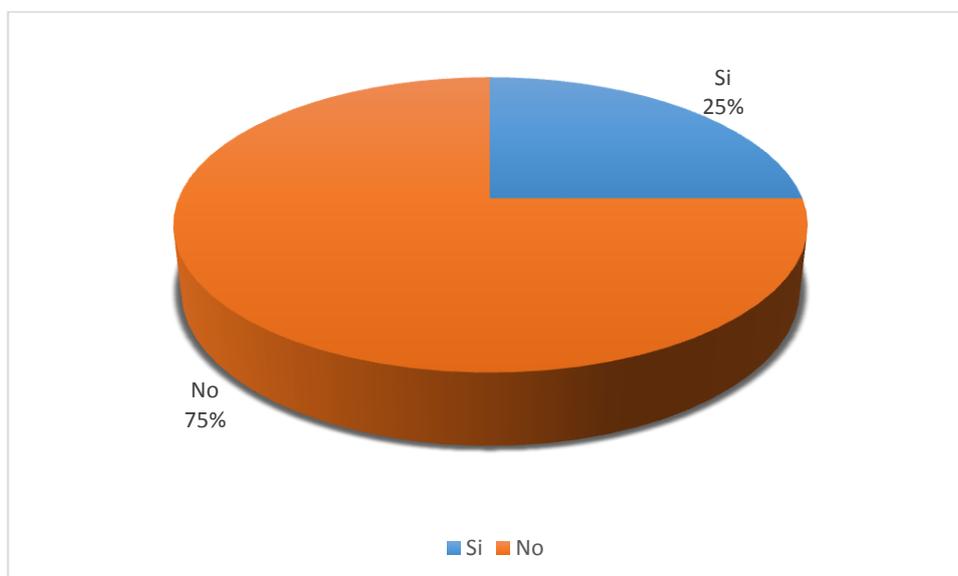
La mitad de las personas encuestadas indicaron que necesitan ser capacitadas en el tema de atención al cliente, debido a que ellos tienen contacto directo y con mucha frecuencia con los pacientes, el otro 50% indicó que necesita capacitación respecto al manejo operativo del sistema.

7.- ¿Se le brinda la inducción adecuada y oportuna cada vez que se desarrolla una mejora en el sistema que usted maneja?

**Tabla 11: Inducción adecuada y oportuna**

Variables	Frecuencia	%
Si	4	25%
No	12	75%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7: Inducción adecuada y oportuna**



**Fuente:** Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

**Análisis:**

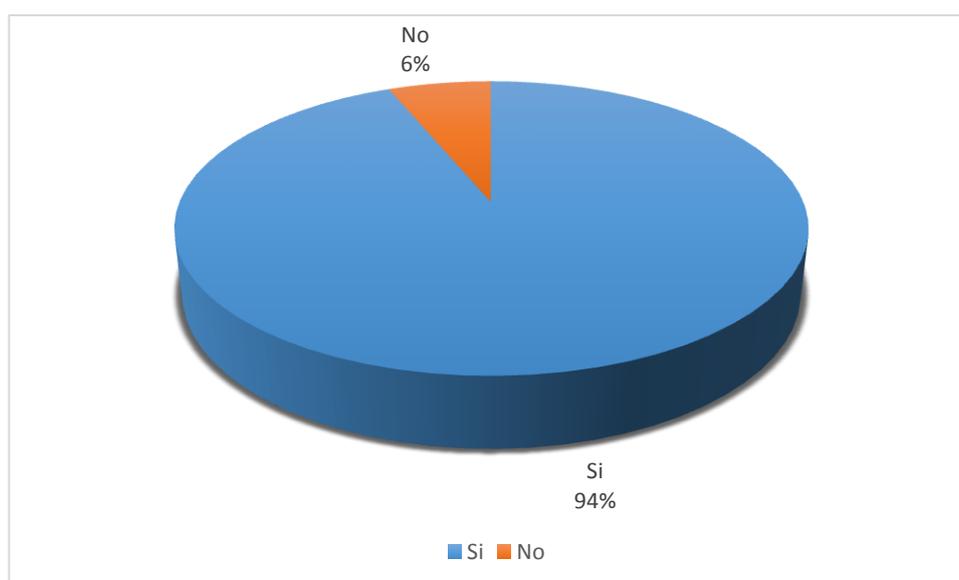
El 75% de los encuestados señalaron que no son capacitados en el momento preciso cada vez que se mejora o cambia el sistema operativo que manejan, tan solo el 25% indicó que si reciben capacitación, esto representa un problema ya que los empleados pudieran no estar dando el manejo apropiado al sistema.

8.- ¿Considera que la capacitación apropiada da apertura a un desempeño productivo en sus funciones?

Tabla 12: Capacitación apropiada da apertura a un desempeño productivo

Variables	Frecuencia	%
Si	15	94%
No	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Gráfico 8: Capacitación apropiada da apertura a un desempeño productivo



**Fuente:** Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

#### **Análisis:**

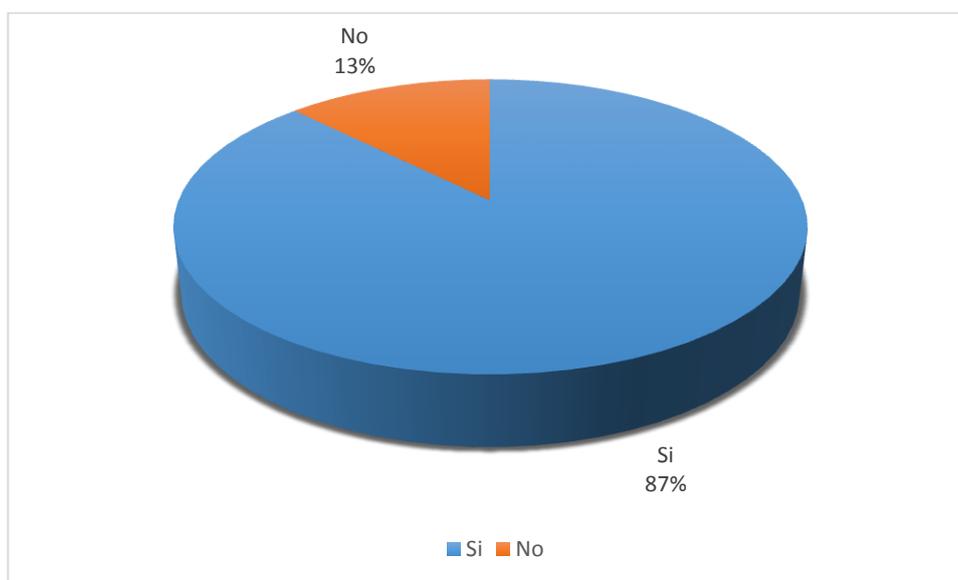
La mayoría de los encuestados (94%), opinan que la capacitación correcta los hará rendir mejor en sus funciones y puestos de trabajo.

9.- ¿Ha observado que con el paso del tiempo en esta empresa, su productividad ha incrementado?

**Tabla 13: Incremento de la productividad**

Variables	Frecuencia	%
Si	14	87%
No	2	13%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9: Incremento de la productividad**



**Fuente:** Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

**Análisis:**

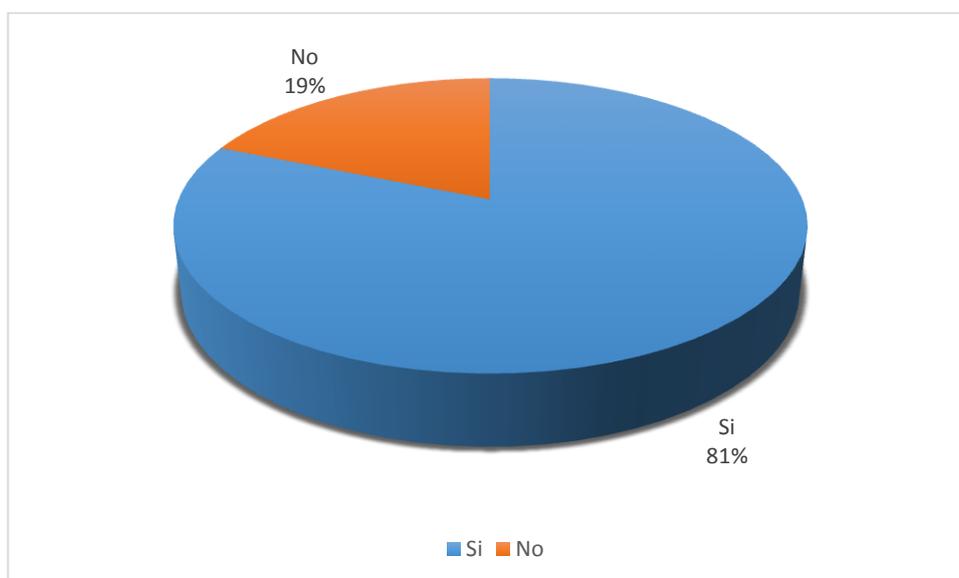
Podemos visualizar en el Gráfico 9, que el 87% de las personas encuestadas declaran haber incrementado su productividad debido a capacitaciones y preparación personal recibida en cursos y empresas capacitadoras externas, mientras que el 13% de las personas indicaron que no ha incrementado su productividad en la empresa.

10.- ¿Durante el tiempo que lleva trabajando en esta empresa la capacitación que se le ha proporcionado ha sido aplicable a su puesto?

**Tabla 14: Capacitación proporcionada aplicable al puesto**

Variables	Frecuencia	%
Si	13	81%
No	3	19%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10: Capacitación proporcionada aplicable al puesto**



**Fuente:** Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

**Análisis:**

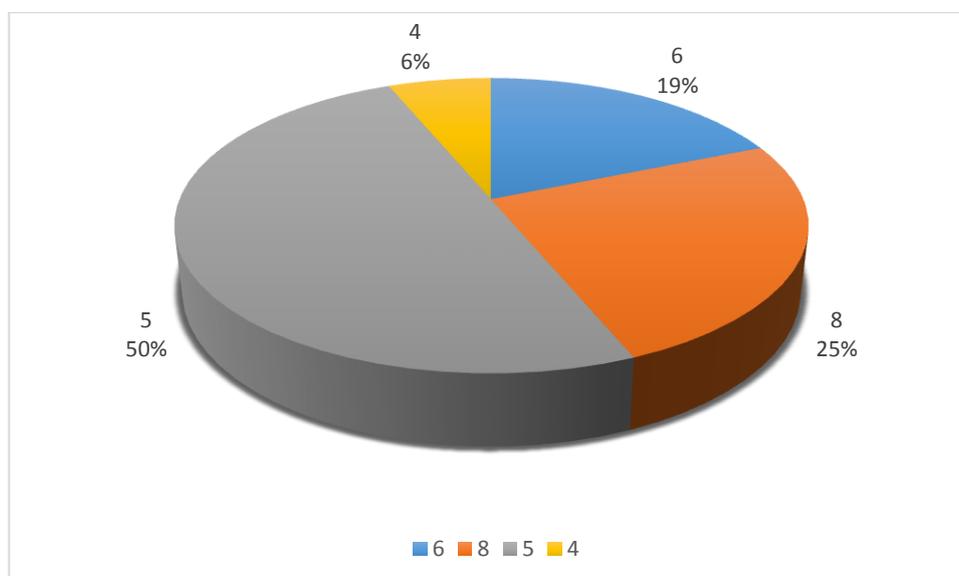
Del 100% de las personas encuestadas, el 81% indicó que sí ha recibido capacitaciones relacionadas a sus puestos y funciones, mientras que el 19% señalaron que no se las capacita en temas competentes a sus trabajos.

11.- ¿Cuál es el grado de satisfacción respecto a la última capacitación que recibió? Califique esta opción del 1 al 10 siendo 10 la calificación más alta y 1 la más baja.

**Tabla 15: Satisfacción respecto a última capacitación recibida**

Variables	Frecuencia	%
6	3	19%
8	4	25%
5	8	50%
4	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 11: Satisfacción respecto a última capacitación recibida**



**Fuente:** Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil

**Elaborado por:** María Eugenia Muñoz Cantos

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 50% de las personas encuestadas califican 5/10 su grado de satisfacción a la última capacitación recibida, el 25% la califica 8/10, mientras que un 19%; 6/10, y el 6% restante lo califica 4/10 su grado de satisfacción.

### 3.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La entrevista realizada al personal administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil se da con la finalidad de conocer las carencias del trabajador y qué es lo que le impide cumplir con las funciones de su puesto adecuadamente, lo cual dio como resultado:

Que los empleados desean adquirir habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñarse apropiadamente. Las actividades de desarrollo resultan necesarias por si la empresa desea promover en un futuro a dichos empleados a puestos con mayor responsabilidad.

El 63% de personas encuestadas manifestaron que no reciben capacitación al momento de ingresar a la empresa, mientras que el 37% indicó que sí reciben capacitación. Esto demuestra a corto plazo un ineficiente desempeño de ese personal no capacitado, lo que cual se verá reflejado en las tareas cotidianas.

En una siguiente pregunta sobre si el empleado considera que se debe desarrollar talleres de capacitación para mejorar el desempeño del personal del Centro de Diagnóstico, el 100% de encuestados respondieron que si es necesario que se reciban dichos talleres y el 50% de ellos consideran que requieren de actualización de conocimientos al menos dos veces al año, cada 6 meses.

Un 62% del personal se califica apto para desempeñar sus laborales, mientras que el porcentaje restante considera que algunas veces se siente capacitado en cuanto a los conocimientos o capacidades que les exige su puesto de trabajo.

En el Gráfico 5 podemos observar que el 31% de las personas encuestadas son interrumpidas siempre, el 63% algunas veces y sólo el 6% respondió que nunca, por lo que se concluyó que existe gran parte del personal encuestado que indica que sí son interrumpidos por sus compañeros ante información que desconocen, lo que hace que retrase las labores del empleado consultado.

Respecto sobre en qué ámbito creía el personal que se necesitaba mayor capacitación, el 50% de las partes consideró que se necesitaba capacitar sobre

el manejo del sistema y el 50% restante opinó que también es importante recibir capacitación sobre atención al cliente.

Un 75% de los encuestados señalaron que no son capacitados en el momento preciso cada vez que se mejora o cambia el sistema operativo que manejan, tan solo el 25% indicó que si reciben capacitación, esto representa un problema ya que los empleados pudieran no estar dando el manejo apropiado al mismo.

La mayoría de empleados consideran que una correcta capacitación los hará rendir mejor en sus funciones y puestos de trabajo ya que buscan mejorar su productividad buscando capacitarse externamente.

Un 81% de encuestados opinan que durante el tiempo que lleva trabajando en la empresa, la capacitación que se le ha proporcionado ha sido aplicable a su puesto, mientras que el 19% opina que no se les ha capacitado en temas relacionados a sus trabajos.

Finalmente se observa que el 50% de las personas encuestadas califican muy baja su grado de satisfacción (5/10) a la última capacitación recibida, por lo que se evidencia claramente la necesidad de que se brinde la capacitación adecuada al personal para lograr un buen desempeño laboral.

## **CAPÍTULO 4**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Talleres de capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal que trabaja en el Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil.

#### **4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La capacitación continua y el desempeño laboral son de gran importancia dentro del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil ya que mediante éstos se busca mejorar la calidad de atención y productividad de cada empleado hacia las personas que reciben nuestros servicios.

Ninguna organización puede permanecer estática, ni tampoco su personal puede quedar rezagado por lo que se considera que la forma más eficiente para que esto no suceda es capacitando al trabajador permanentemente.

La razón fundamental de esta propuesta, es que mediante estos talleres se dé a los empleados: conocimientos, actitudes y habilidades que requieran para lograr un desempeño óptimo.

El diseño de talleres de capacitación, va a ser elaborado de acuerdo a las necesidades de la empresa y sus empleados, ya que deben ser la base para que los empleados tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias, y también ayudarles a alcanzar altos niveles de motivación, productividad, compromiso, integración y solidaridad.

### **4.3 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA**

Socializar la importancia de los talleres de capacitación que contribuyan al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil.

### **4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA**

- Organizar con la Dirección Técnica del Área de Administración los talleres de capacitación dirigidos al personal administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil.
- Implementar talleres de capacitación que contribuyan al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil.
- Proporcionar al Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil, recursos humanos altamente calificados ofreciendo una excelente atención al paciente.

## 4.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### DIA 1

Duración: 8 horas

#### 1. Desempeño Laboral

- 1.1 Conceptos
- 1.2 Factores que influyen en el desempeño laboral
- 1.3 Productividad personal
- 1.4 Actividades

#### 2. La Motivación en la Organización laboral

- 2.1 Tipos de motivación
- 2.2 La falta de motivación
- 2.3 Formas de motivarse
- 2.4 Actividades

### DIA 2

Duración: 8 horas

#### 3. Trabajo y Estrés

- 3.1 Conceptos
- 3.2 Causas y efectos
- 3.3 Estrés como fuente de energía
- 3.4 Actividades

#### 4. Servicio al cliente y manejo de conflictos

- 4.1 El valor de la excelencia
- 4.2 Pasos para proporcionar un servicio de calidad
- 4.3 Comunicación y servicio al cliente
- 4.4 Actividades

Duración total: 16 horas

**Taller de humanización y excelencia en la atención del  
Servicio Hospitalario**

**TALLER 1**

## **1. Desempeño laboral**

### **1.1 Concepto**

Desempeño laboral es el rendimiento y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral, lo cual permite demostrar su idoneidad.

permite demostrar su idoneidad.

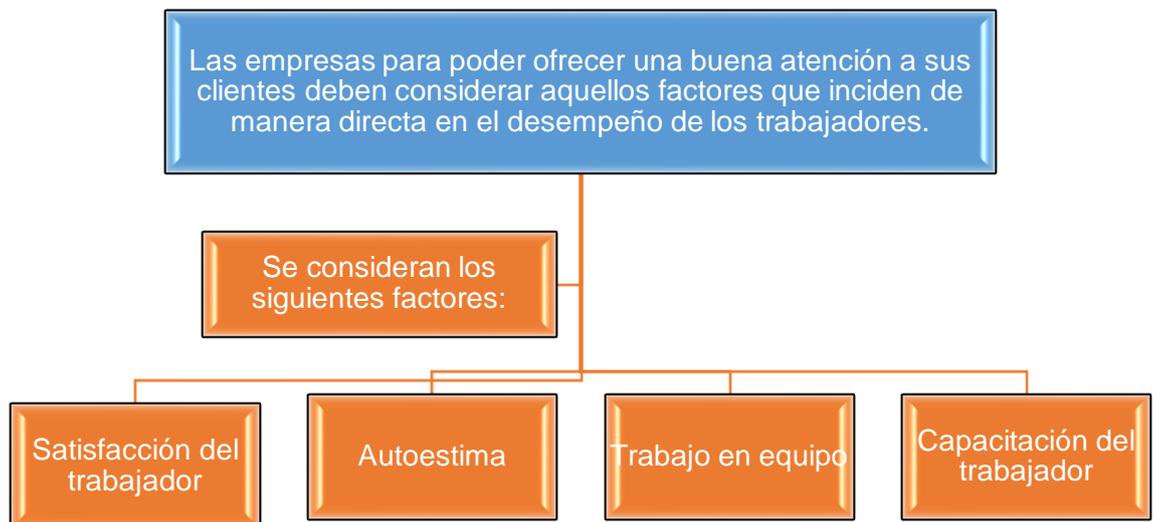
#### **Idoneidad demostrada**

La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

- La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.
- El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.
- La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Sólo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.

En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

## 1.2 Factores que influyen en el desempeño laboral



### SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, las cuales se encuentran relacionadas con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

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.

## **AUTOESTIMA**

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, 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 relacionado 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 influye en el éxito o el fracaso.

## **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.

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.

## CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR

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. 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.

### 1.3 Productividad Personal

Aprovechar el tiempo en el que tenemos mayor energía (normalmente por las mañanas), para realizar las tareas más exigentes, nos permite que por la tarde, cuando solemos rendir menos, tengamos tareas más sencillas, y de fácil finalización lo que nos permitirá salir más puntuales y así disponer de más tiempo libre personal.

Además, ser puntual con las tareas, evita que se nos acumulen todas para el último día de entrega, lo que haría que ese día acabe en estrés y desesperación. Y con esto, las tareas se hacen incompletas o mal.

Ser productivo conlleva tener una gran organización, y tomar nota de todos los trabajos que realizamos.

Llevar este autocontrol es positivo, nos permite conocer nuestros puntos débiles y fuertes, y es una información imprescindible para el día que haya que negociar un ascenso, un aumento de sueldo, o unos días libres por necesidad, dado que la empresa podrá valorar lo que haces y cómo lo haces. Incluso nadie podrá discutirte, que salgas puntual de la oficina, en ese caso, siempre sirve como justificante de que se ha realizado el trabajo correctamente y se ha sido productivo.

Quizás utilizar una agenda en el ordenador para las tareas por hacer, pero también para las realizadas, pueda sacarte de algún apuro en momentos puntuales.

#### Ser productivo y muy organizado

- Te permite que si un día no puedes dar el 100%, o bien por un bajón anímico, dolor de cabeza, o cualquier tema que te afecte en un momento dado, puedas reorganizar tu agenda y recuperar tus tareas sin tener que sufrir por imprevistos.

#### Conocer tu ritmo de trabajo

- Y lo que eres capaz de trabajar, eso te ayudará a planificar esa recuperación del tiempo para volverte a poner al día.

#### La empresa puede necesitar prescindir de personal

- Y las empresas con un poco de coherencia, no lo hacen a la ligera. Estudian bien cómo funciona la empresa y buscan muy bien qué empleado no es tan imprescindible.

Es cierto que muchas empresas despiden por antigüedad, pues las indemnizaciones son inferiores, pero si la empresa tiene buenos planes de futuro, entrarán también otras variables.

Tu productividad personal y tu organización pueden ayudarte a inclinar la balanza a tu favor. Y en el caso de que sea un despido improcedente, la empresa no podrá alegar que sea por trabajo y/o rendimiento, sino que tendrá que buscar una mejor excusa.

Es posible que quieras ir escalando y progresando en la empresa. Ahora dependes de tu productividad personal, pero ¿Qué sucederá cuando asciendas y tengas personal a tu cargo? ¿Serás capaz de mantener tu productividad personal, y hacer que la productividad de tu equipo se mantenga al mismo nivel? Sí, serás capaz siempre que hayas sabido ser productivo y puedas contagiar a tu equipo.

La actitud en la productividad personal es uno de los puntos más fuertes, y con el que se supera todo lo demás. Pero mantener una alta productividad personal es uno de nuestros mejores valores para trabajar en una empresa, con altos beneficios a medio y largo plazo, y que además nos permite volver a casa sabiendo que lo hemos hecho bien, y sintiéndonos realizados.

## 1.4 Actividades

### Presentación de otras personas con la telaraña.

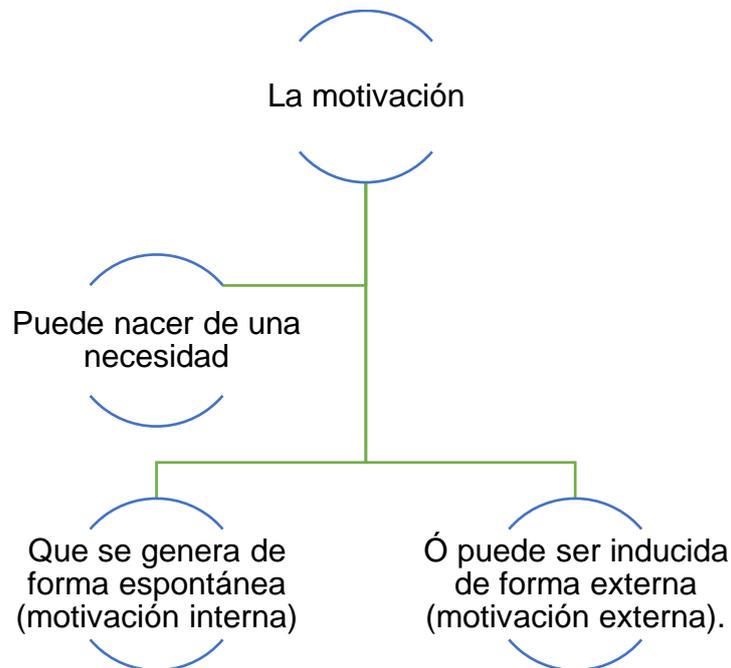
Los participantes se colocan en un círculo y le entrega a una persona una bola de hilo; ésta se queda con la punta del hilo y lanza la bola a otra persona que conozca bien y la presenta. La acción se repite de la misma manera hasta que todo el grupo queda enlazado en una especie de telaraña. Después hay que hacer el proceso inverso, devolviendo la bola, expresando las expectativas frente al taller. Materiales: bola de hilo o cuerda.



## 2. La Motivación en la Organización Laboral

### 2.1 Tipos de Motivación

**Concepto de motivación.**- Encierra sentimiento de realización, de crecimiento y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y es significativo para el trabajador.



#### MOTIVACIÓN INTERNA

Surge sin motivo aparente, es la más intensa y duradera. Por ejemplo, la primera vez que observamos una actividad deportiva y quedamos tan impresionados que sentimos la necesidad de integrarla en nuestras vidas. A partir de ese instante, todo gira alrededor de dicha actividad y poniéndola en práctica sentimos un placer que nos empuja a realizarla, hasta que momentáneamente, queda satisfecha la necesidad de llevarla a cabo.

Si además obtenemos un resultado apetecible (éxito, reconocimiento, dinero, etc.), ello reforzará aún más nuestra conducta de repetir dicha práctica.

Existe otro tipo de motivación interna que no surge de forma espontánea, sino, más bien, es inducida por nosotros mismos. Es aquella que nos autoimponemos por algún motivo y que exige ser mantenida mediante el logro de resultados.

## **MOTIVACIÓN EXTERNA**

Es la que normalmente dependemos de ella para cumplir nuestras metas o tareas. Existen factores ajenos a nosotros que nos impulsan a actuar de determinada manera y sólo lo hacemos por estas razones y no porque realmente nosotros queramos hacerlas. Algunos de estos factores pueden ser premios y recompensas como un aumento salarial, ascenso laboral, reconocimiento público, etc.

## **2.2 La falta de motivación**

### **CAUSAS FÍSICAS**

Una enfermedad, una mala alimentación, la falta de ejercicio o deficiencias nutricionales pueden estar afectando tu nivel de vitalidad y energía. Por tanto, antes de buscar otras causas asegúrate de que no tienes ninguna enfermedad, haz una alimentación sana, ejercicio y toma algún suplemento multivitamínico y minerales.

## **RUTINA, MONOTONÍA Y ABURRIMIENTO**

Debido al modo como está organizada nuestra sociedad, la mayoría de las personas pasamos el día haciendo más o menos lo mismo que el día anterior en nuestros respectivos puestos de trabajo.

Incluso aunque tu trabajo te guste, puede llegar un momento en tu vida que te resulta demasiado monótona y rutinaria. Seguramente, ya imaginas cuáles son los modos más habituales de acabar con esto (hacer cosas diferentes los fines de semana, implicarte en tu tiempo libre en actividades que te gusten, etc.)

Sin embargo, una estrategia menos conocida, consiste en aprender a disfrutar de tu trabajo día tras día, sea cual sea el tipo de trabajo que realizas. Esto tiene muchas ventajas con respecto a la estrategia anterior, puesto que si de todas formas tienes que estar muchas horas en tu trabajo cada día, ¿por qué no encontrar el modo de que sea una experiencia agradable y que te motive?

### **2.3 Formas de Motivarse**

Para que tu trabajo o rutina diaria deje de ser un aburrimiento y se convierta en algo de lo que puedes disfrutar, puedes hacer varias cosas:

1. Utiliza la atención plena para todas y cada una de las tareas que realices.
2. Implica centrarse en el momento presente de una manera activa, siendo conscientes de la experiencia que estamos viviendo dentro o fuera de nosotros, tal y como es, sin pretender controlarla, ya sea un pensamiento, una emoción, un recuerdo, las palabras de otra persona, etc. Se trata de permanecer en una situación sintiendo y observando lo que sucede pero sin juzgar ni intervenir.
3. Proponte superarte siempre en todo. No importa lo simple que sea tu trabajo, siempre hay algo que mejorar. Usa tu imaginación y creatividad

y plantéate metas continuamente para ser mejor en tu trabajo, para superarte perennemente en cada tarea que hagas, para ser más rápido, o más puntual, o llevarte mejor con tus compañeros, encontrar nuevos modos de hacer algo, experimentar, probar cosas nuevas, aprender algo nuevo que te sirva para mejorar, conocer mejor a tus compañeros, conocer mejor tu empresa, aumentar tu productividad.

Por aburrido que parezca tu trabajo, puede estar lleno de oportunidades y retos si te propones buscarlos y encontrarlos. Eso hará que tu trabajo esté lleno de escenarios que acaben con esa sensación de rutina y aburrimiento, lo percibirás como algo mucho más lleno de sentido y más satisfactorio. Además, podrás usarlo para aprender y mejorar en muchas áreas de tu vida, tanto relacionadas con el trabajo en sí, como las relaciones con los demás o el desarrollo de nuevas habilidades.

## **2.4 Actividades**

Se forma grupos de tres y cada persona expone sus observaciones y/o experiencias:

- a) Sobre personas muy motivadas en su trabajo.
- b) Sobre personas casi no motivadas.

## TALLER 2

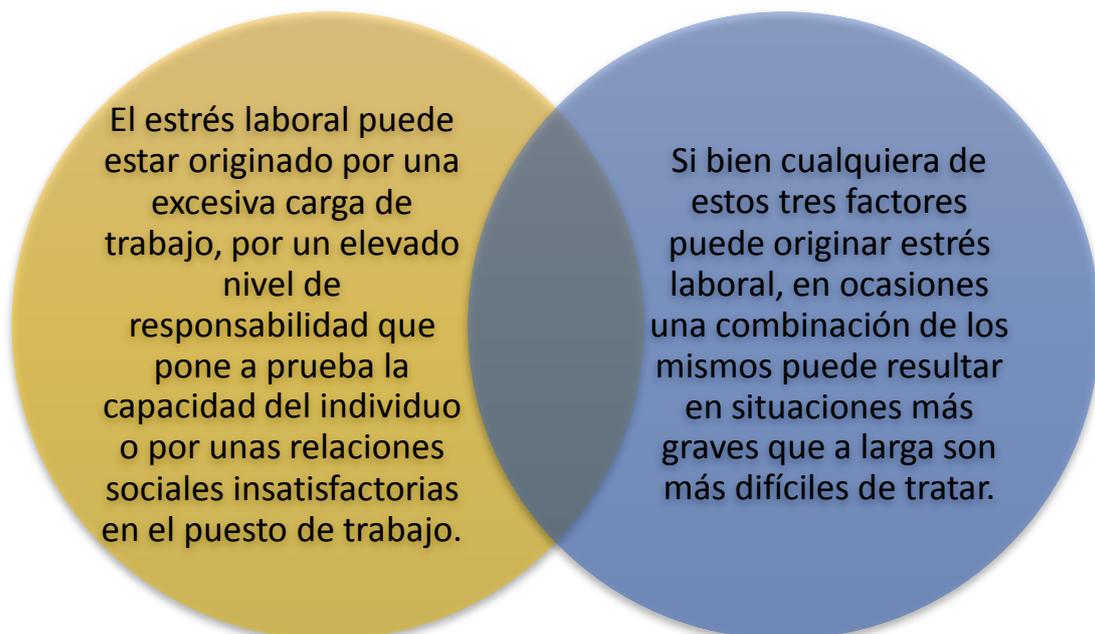
# Trabajo y estrés

## 3.1 Conceptos

El estrés laboral o estrés en el trabajo es un tipo de estrés propio de las sociedades industrializadas, en las que la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a la de su entorno más próximo.

El estrés laboral aparece cuando las exigencias del entorno superan la capacidad del individuo para hacerlas frente o mantenerlas bajo control, y puede manifestarse de diversas formas. Algunos de sus síntomas más frecuentes van desde la irritabilidad a la depresión, y por lo general están acompañados de agotamiento físico y/o mental.

## 3.2 Causas y efectos



Además a estos tres factores se añaden otros que pueden generar situaciones estresantes, como la mala planificación de turnos u horarios o una remuneración inadecuada del trabajador.

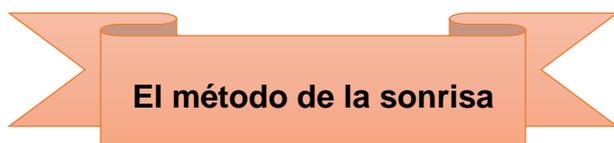
Un ejemplo clásico de estrés laboral sería el Síndrome de Burnout o síndrome del trabajador quemado, que suele darse en aquellos puestos de trabajo relacionados con atención al público.

Este tipo de puestos, en muchas ocasiones van acompañados de una sobrecarga laboral (por ejemplo por una exposición continua a reclamaciones o quejas de clientes), lo que genera una situación de estrés permanente y acumulativo en el empleado.

Finalmente el trabajador pierde toda motivación y se produce una dinámica mental negativa que le hace percibir cada nueva jornada laboral como interminable.

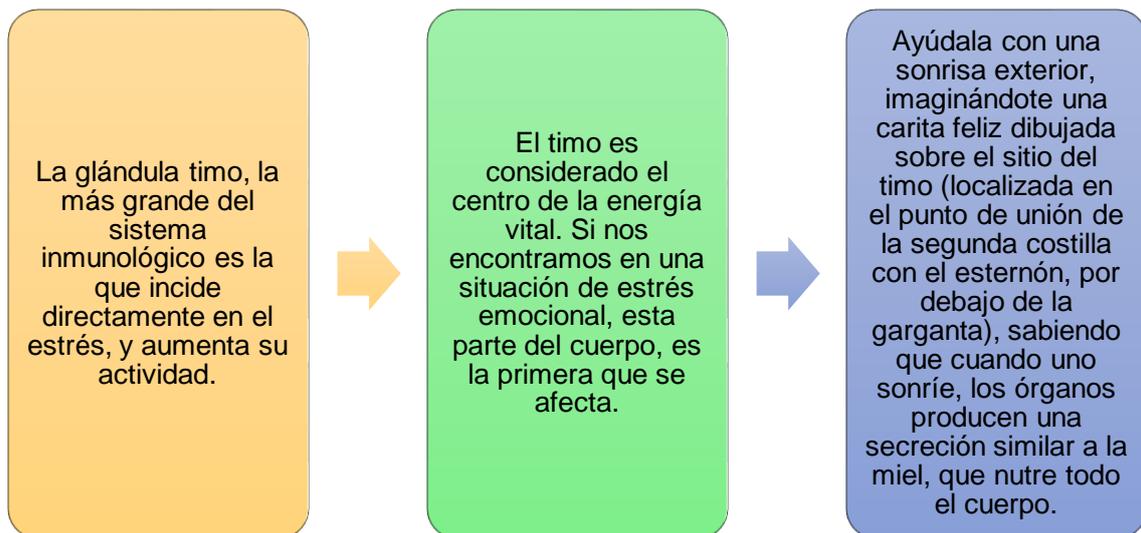
### **3.3 Estrés como fuente de energía**

Si logramos desarrollar conjuntamente, el cuerpo, la mente y el espíritu, se alcanzará un mejor rendimiento global y habrá que dedicar menos tiempo al trabajo con mayores niveles productivos, habrá que encontrar ese tiempo muerto para aprovecharlo y dedicarlo a la sanación.



Todo el mundo cambia cuando encuentra en su camino una sonrisa. Una auténtica sonrisa transmite energía amorosa, incondicional, tiene el poder de motivar y curar.

Por eso debemos aprender la “curación de la sonrisa interior”. Sonreírse a sí mismo es mimarse, acariciarse, quererse, amarse, y el amor cura y rejuvenece. La sonrisa interior dirige la energía (información) a los órganos y glándulas fundamentales para la vida.



Cuando se está furioso, con iras, temeroso, sufrido, los órganos producen una secreción tóxica que causa pérdida de apetito, indigestión, hipertensión, taquicardia, falta de sueño y favorece las emociones negativas. Sonreír a los propios órganos u otras partes del cuerpo, les hace expandirse, se suavizan y se vuelven más húmedos: más eficaces para desintoxicarse y nutrirse mejor.

### 3.4 Actividades

#### Radio Bemba

**Propósito:** Concentración/Animación

**Cómo funciona:** Se forma un círculo. La primera persona recibe una tarjeta con un mensaje (preferiblemente con varios nombres complicados).

Esta le pasa el mensaje en voz baja a su vecino/a, y así sucesivamente hasta el final. La última persona dice en voz alta el mensaje que recibió y se compara con el mensaje inicial.



## **4. Servicio al cliente y manejo de conflictos**

### **4.1 El valor de la excelencia**

Los valores son actitudes del querer del hombre, de la voluntad, iluminada a la inteligencia (Anónimo).

Cultura de calidad en el servicio al cliente:

- Sentirse bien consigo mismo y con su trabajo.
- Practicar hábitos de cortesía.
- Usar comunicación positiva y efectiva.
- Habilidad para escuchar y preguntar.
- Actuar profesionalmente.

### **4.2 Pasos para proporcionar un servicio de calidad**

#### **1. Desarrollar una permanente actitud positiva en relación con el cliente.**

- Inyectar calidad a la rutina diaria.
- Poner mucha atención al aspecto y la imagen personal.
- Cuidar el lenguaje corporal y el tono de voz.

#### **2. Identificar necesidades, mediante la empatía y el contacto ocular.**

Generalmente las personas buscan:

- ✓ Sentirse entendidos
- ✓ Sentirse bienvenidos
- ✓ Sentirse importantes
- ✓ Sentirse cómodos (física y psicológicamente)

#### **3. Compartiendo con los clientes.**

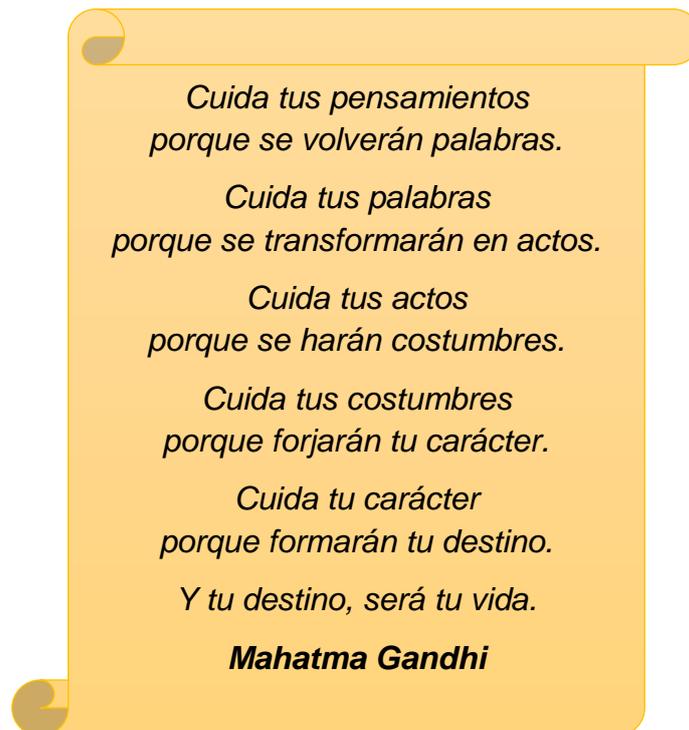
- Buscar los servicios, productos y actitudes que hacen que los clientes regresen.
- Comparta información con los clientes: explique características y beneficios.

- Use mensajes claros y correctos: sea amable, considerado y diplomático.

#### 4. Asegúrese de que vuelvan.

- De manera personal incluya los detalles extras que reflejen su interés.
- Resuelva las quejas inmediatamente: escuche, discúlpese y corrija.

### 4.3 Comunicación y servicio al cliente



*Una forma de enamorar al cliente es ofreciendo un buen servicio.*

#### Saludar a los clientes

Aunque parezca un consejo obvio y sencillo, en algunos lugares no es muy común utilizarlo. El poder del saludo es la bienvenida de potenciales clientes a nuestro negocio. Así, ellos sabrán que siempre habrá alguien que los ayudará ante cualquier duda en sus requerimientos.

### Dejar los problemas en casa

Si bien es difícil de lograr, no es imposible. Para dar un buen servicio al cliente, uno tiene que estar dispuesto físico y mentalmente para atender de buena manera al consumidor. Evita que tu mal humor personal dañe la experiencia con tu cliente. Recuerda que ellos esperan ser atendidos con cortesía y rapidez.

### Dale espacio al cliente

Exagerar con la atención, ya sea estando constantemente detrás del cliente o preguntándole a cada rato qué necesita, resulta molesto para el consumidor. Todo exceso es malo. Muchos clientes pueden llegar a sentirse incómodos si tratas de acercarte demasiado.

**Evita el prejuicio:** Consejo útil. Sin importar cómo luzcan los clientes, uno debe ser respetuoso con todos por igual. Recuerda que los clientes son los principales motores de nuestro negocio, y sin ello nuestra empresa no existiría.

## 4.4 Actividades

**Propósito:** Concentración/Animación.

**Materiales:**

Cinta adhesiva

Tijeras

Palitos para helado

Maleta de viaje

Sillas plásticas

**Cómo funciona:** Haciendo grupo de 4 personas, deben utilizar dos sillas plásticas y junto con todos los materiales hacer un puente mediante el cual sostenga la maleta sin que esta se caiga.

Mediante esta actividad se pretende fomentar el trabajo en equipo y la unión laboral.

#### **4.6 IMPACTO / PRODUCTO / BENEFICIO OBTENIDO**

La ejecución del taller de capacitación ayudará al personal del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil, en la cual estamos seguras que será positivo y beneficioso, tanto en lo personal como en lo laboral.

La realización de esta propuesta impulsará a que el personal de toda la empresa tenga mejores relaciones interpersonales.

#### 4.7 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

##### Validación de la propuesta

Por medio del presente yo, **Dr. Federico Cedeño Cabanilla** con C.C. **0900800384**, certifico haber revisado la Propuesta **Talleres de capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal que trabaja en el Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil**, realizada por la egresada **María Eugenia Muñoz Cantos**, con C.C. **0928836410**, previo a la obtención del Título de Licenciada en Ciencias de la Educación Especialización Asignaturas Secretariales, en el proyecto denominado, **“La capacitación continua influye en el desempeño del personal que labora en el sistema clínico y administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil”**.



---

**Dr. Federico Cedeño Cabanilla**

**C.C.: 0900800384**

## Validación de la propuesta

Por medio del presente yo, **Ing. Ángel Catagua González** con C.C. **0926091679**, certifico haber revisado la Propuesta **Talleres de capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal que trabaja en el Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil**, realizada por la egresada **María Eugenia Muñoz Cantos**, con C.C. **0928836410**, previo a la obtención del Título de Licenciada en Ciencias de la Educación Especialización Asignaturas Secretariales, en el proyecto denominado, **“La capacitación continua influye en el desempeño del personal que labora en el sistema clínico y administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil”**.

*Ángel Catagua*

---

**Ing. Ángel Catagua González**

**C.C.: 0926091679**

## Validación de la propuesta

Por medio del presente yo, **Econ. Olga Morales De La A** con C.C. **0922455142**, certifico haber revisado la Propuesta **Talleres de capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal que trabaja en el Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil**, realizada por la egresada **María Eugenia Muñoz Cantos**, con C.C. **0928836410**, previo a la obtención del Título de Licenciada en Ciencias de la Educación Especialización Asignaturas Secretariales, en el proyecto denominado, **“La capacitación continua influye en el desempeño del personal que labora en el sistema clínico y administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil”**.



---

**Econ. Olga Morales De La A**

**C.C.: 0922455142**

## CONCLUSIONES

- La presente investigación dio como resultado, que efectivamente el personal administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil requiere talleres de capacitación para mejorar su desempeño laboral, debido a que la falta de los mismos está afectando el desenvolvimiento del personal dentro de la empresa.
- Los administradores deben tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de sus responsabilidades. Además, reunir al personal les permite intercambiar ideas, escuchar sugerencias y ello puede representar una experiencia que fortalezca al equipo. En general, los trabajadores disfrutaban cuando reciben capacitación adicional, ya que es una forma de lograr su desarrollo y de motivarlos.
- La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.
- Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni inseguridades personales.
- Impartir capacitaciones al personal del Centro de Diagnóstico por Imágenes permitirá alcanzar un nivel de excelencia que satisfaga las demandas y expectativas de los clientes.

## **RECOMENDACIONES**

- Diagnosticar el ambiente laboral y saber la situación de los empleados; si están informados sobre sus responsabilidades y manejo de los sistemas.
- Preparar al personal para una atención adecuada, eficiente y de calidad que brinde al público un mejor servicio en el cumplimiento de sus funciones.
- Mantener una comunicación constante de las necesidades que se presenten en la empresa, con el fin de mejorar la calidad del trabajo y así poder brindar una buena atención al usuario.
- El presente taller se recomienda ser impartido en otras áreas en dónde se perciba similitud de problemática.
- Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la empresa, ofrecer una buena calidad de vida laboral, definir los objetivos y políticas a los empleados, y más a los que necesiten capacitarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la empresa.
- Valorar las capacitaciones a través del incremento de la productividad.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Ascencio Jordán, E. y Navarro Espinosa, J. (2015): *“Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador”*, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (febrero 2015). Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>
- Cabrera Rodríguez, J. (2009). *¿Por qué es importante la capacitación?* Editorial El Cid Editor | apuntes.
- Chiang Vega, M., Méndez Urra, G., Sánchez Bernaldes, G. (2010). *“Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño”* Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003>
- De Capielo, C. (2013). *La formulación de un problema en un Proyecto de Investigación.* Recuperado de <http://es.slideshare.net/carmencordones2013/la-formulacion-de-un-problema-en-un-proyecto-de-investigacion>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Décimo primera edición. PEARSON EDUCACIÓN.
- Grados, J. (2001). *Capacitación y desarrollo de personal*. EDITORIAL TRILLAS.
- Hill, M., Estrada, S., Bosch Z. (2003). *Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>
- Kerlinger, citado por Castillo Bautista, R. La hipótesis en investigación, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, abril 2009. Recuperado de: [www.eumed.net/rev/cccss/04/rcb2.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/04/rcb2.htm)
- Lavanda, D. (2005). *Evaluación del desempeño*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

- Rodríguez Estrada, M. y Ramírez-Buendía, P. (2010). *Administración de la capacitación*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial LIMUSA. México.
- Sosa, M. (2002). *¿Cuál es la importancia de la capacitación del Recurso Humano?* Recuperado el 4 de septiembre del 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm>
- Técnicas e instrumentos para detectar las necesidades de capacitación. (n.d.). Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/tecnicas-e-instrumentos-para-detectar-las-necesidades-de-capacitacion.html>
- Thompson, K. (2003). *La capacitación de los recursos humanos*. EHT Varadero, 2003 - sites.google.com
- Werther, William (2014). *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS*. McGraw-Hill, México
- Zamora, H. (2013). *LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA ACTUALIDAD*. Recuperado de <http://iaed-ac.com.mx/recursos-humanos/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-actualidad/>

# **ANEXOS**

## ENCUESTA

### PERSONAL DEL CENTRO DE DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES DEL HOSPITAL LUIS VERNAZA DE GUAYAQUIL

**PREGUNTA 1.-** ¿Recibió usted capacitación al momento de ingresar a la empresa?

1. Si
2. No

**PREGUNTA 2.-** ¿Considera usted que se deben desarrollar talleres de capacitación para mejorar el desempeño del personal que labora en el Centro de Diagnóstico por Imágenes?

1. Si
2. No

**PREGUNTA 3.-** ¿Con qué frecuencia considera usted que debería impartirse la capacitación?

1. Trimestral
2. Semestral
3. Anual

**PREGUNTA 4.-** ¿Se considera usted capacitado para desempeñar sus labores en su actual puesto de trabajo?

1. Siempre
2. Algunas veces
3. Nunca

**PREGUNTA 5.-** ¿Es usted continuamente interrumpido en sus labores por compañeros para consultas sobre algún tema desconocido relacionado a sus funciones?

1. Siempre
2. Algunas veces
3. Nunca

**PREGUNTA 6.-** ¿En qué ámbito cree usted que el personal necesita mayor capacitación?

1. Conocimientos
2. Habilidades
3. Atención al cliente

**PREGUNTA 7.-** ¿Se le brinda la inducción adecuada y oportuna cada vez que se desarrolla una mejora en el sistema que usted maneja?

1. Si
2. No

**PREGUNTA 8.-** ¿Considera que la capacitación apropiada da apertura a un desempeño productivo en sus funciones?

1. Si
2. No

**PREGUNTA 9.-** ¿Ha observado que con el paso del tiempo en esta empresa, su productividad ha incrementado?

1. Si
2. No

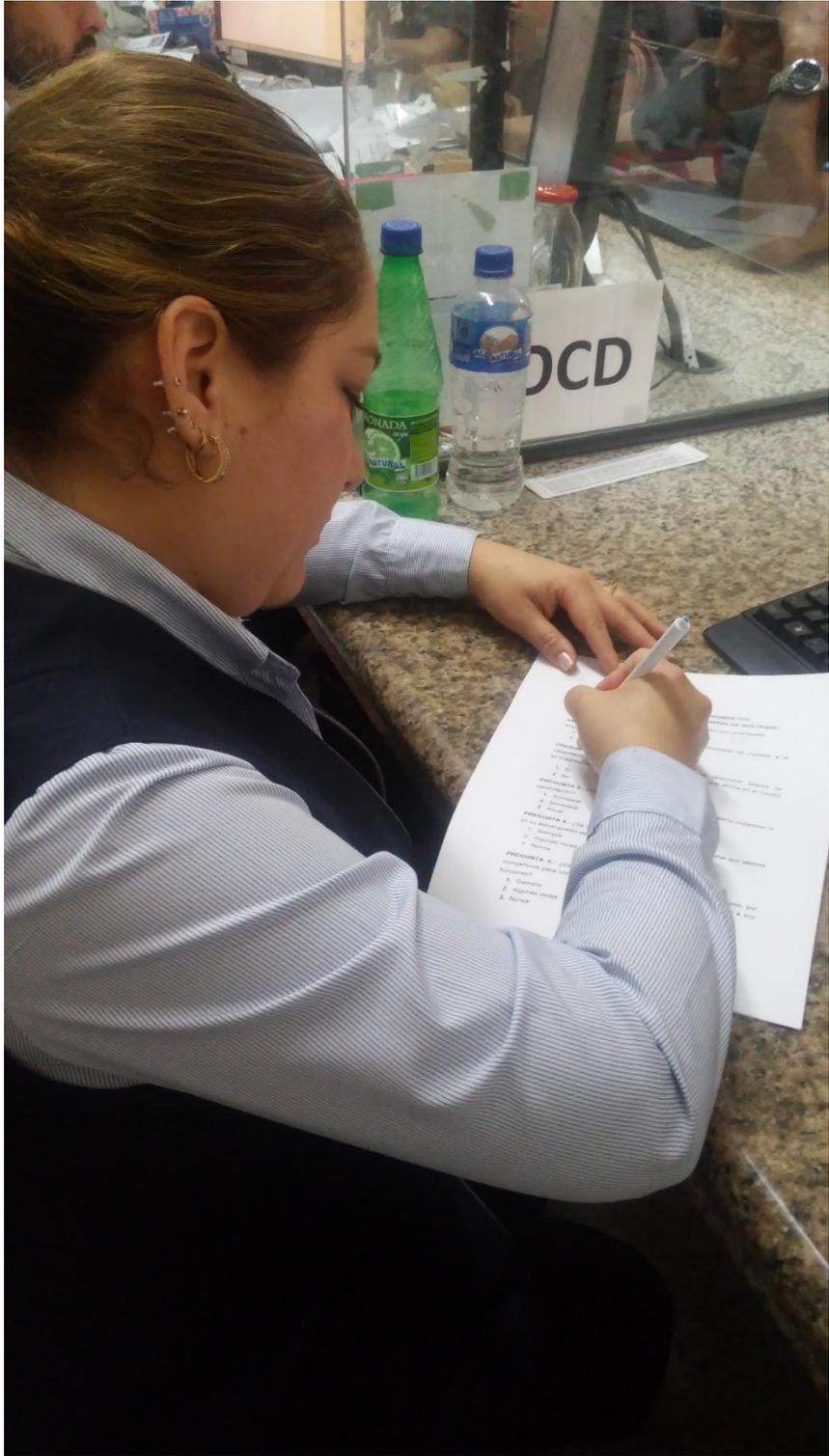
**PREGUNTA 10.-** ¿Durante el tiempo que lleva trabajando en esta empresa la capacitación que se le ha proporcionado ha sido aplicable a su puesto?

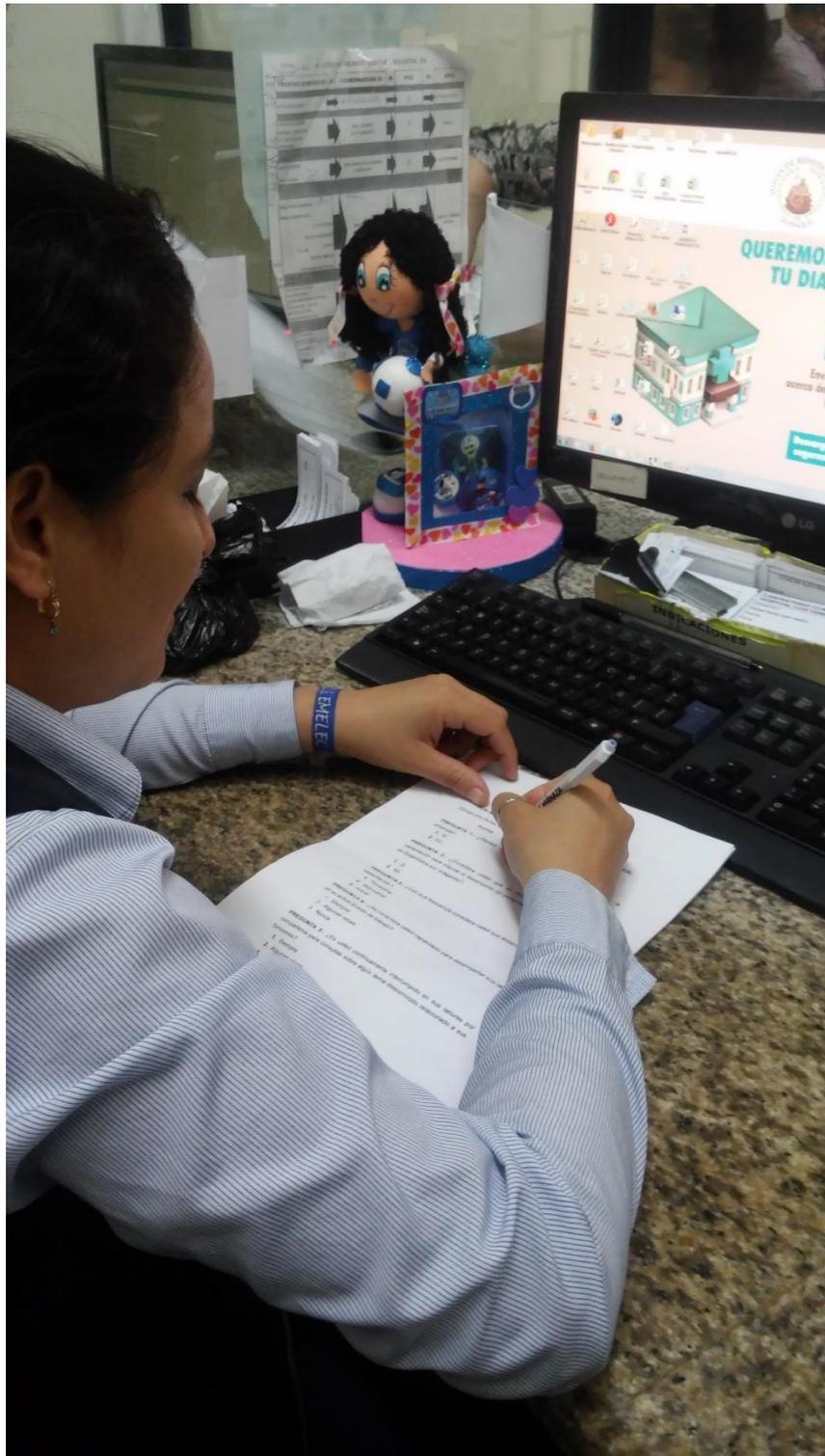
1. Si
2. No

**PREGUNTA 11.-** ¿Cuál es el grado de satisfacción respecto a la última capacitación que recibió? Califique esta opción del 1 al 10 siendo 10 la calificación más alta y 1 la más baja.

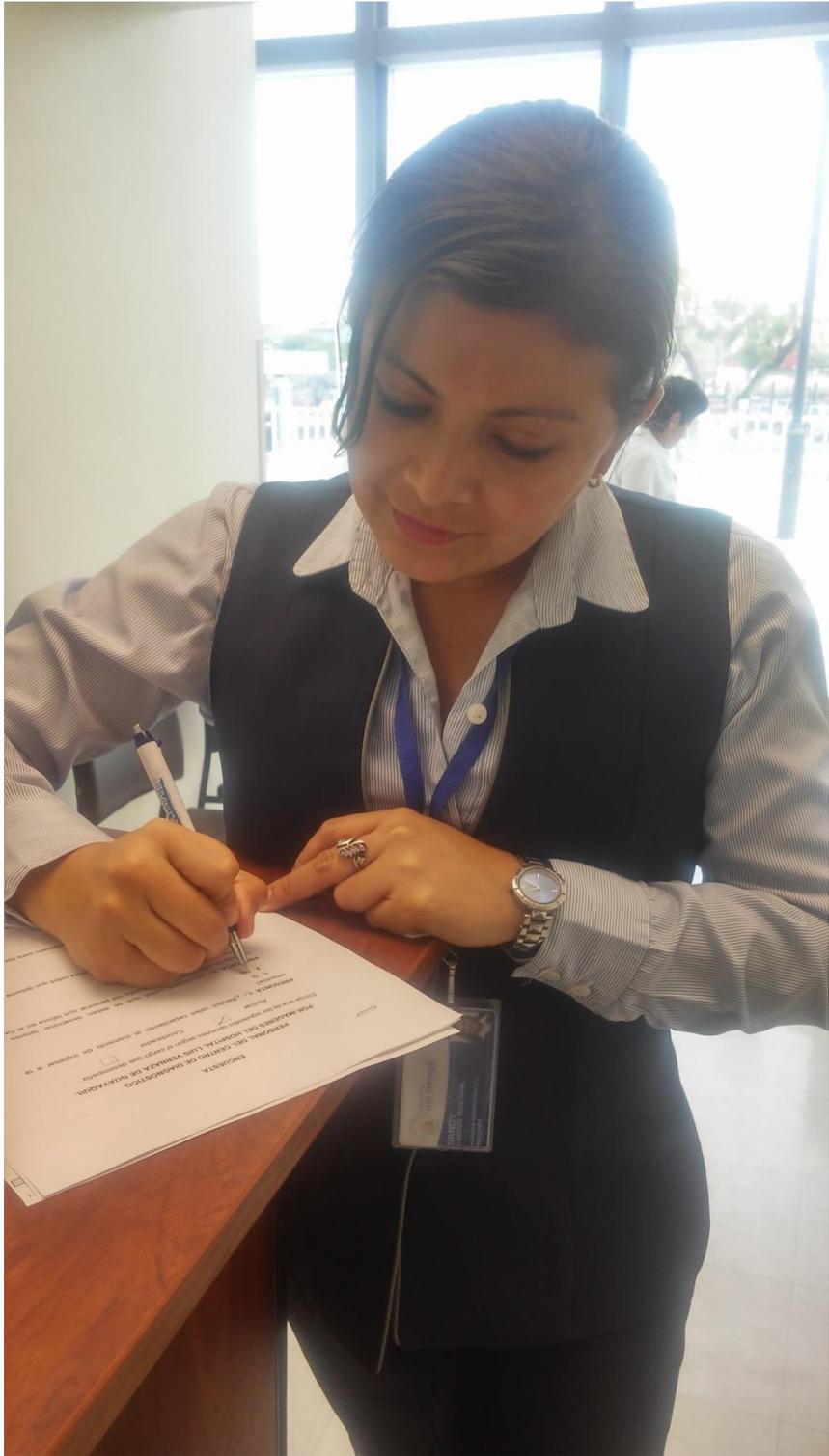
**Fotos de la encuesta realizada al personal del  
Centro de Diagnóstico por Imágenes del  
Hospital Luis Vernaza de Guayaquil**

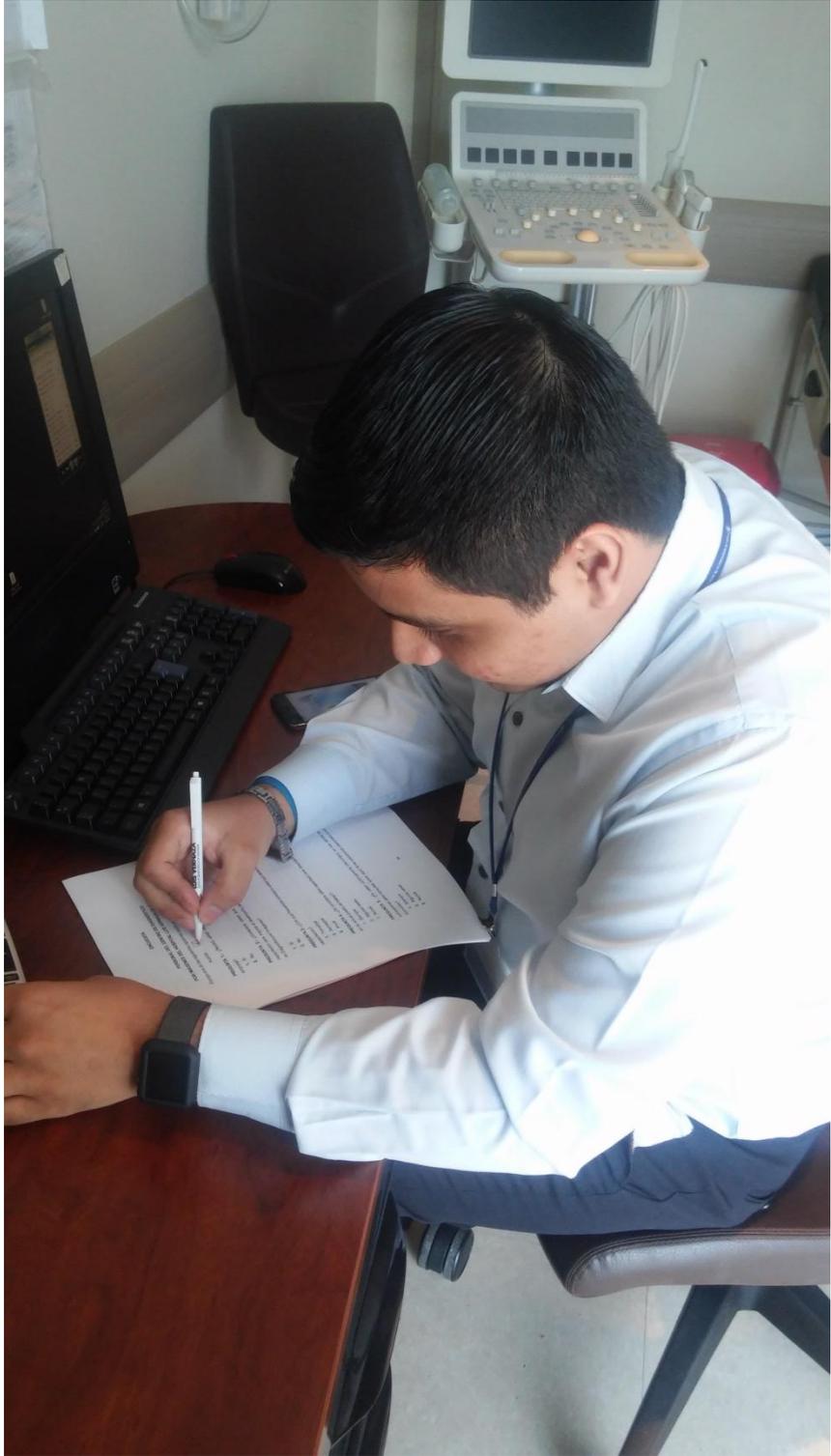


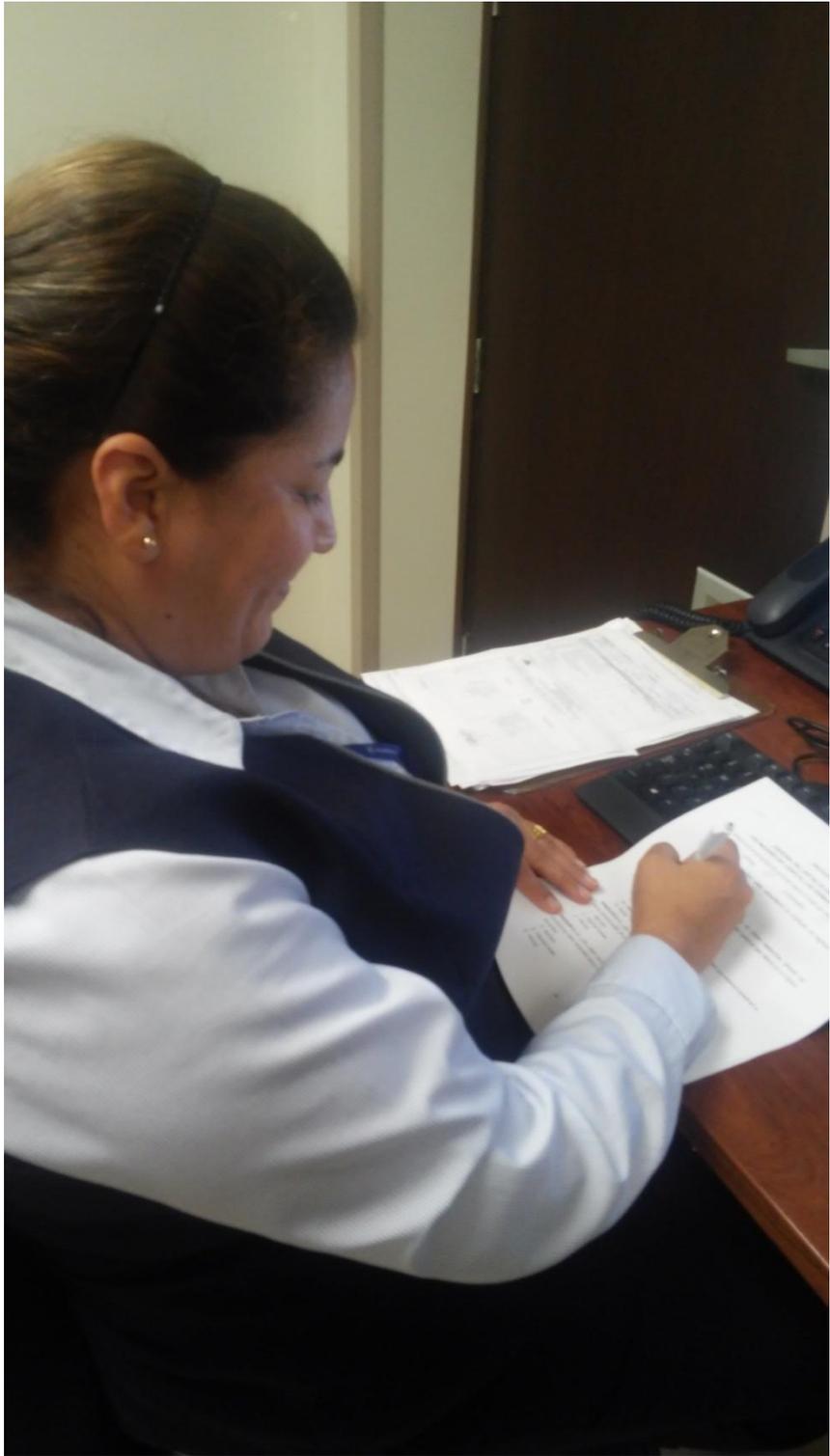


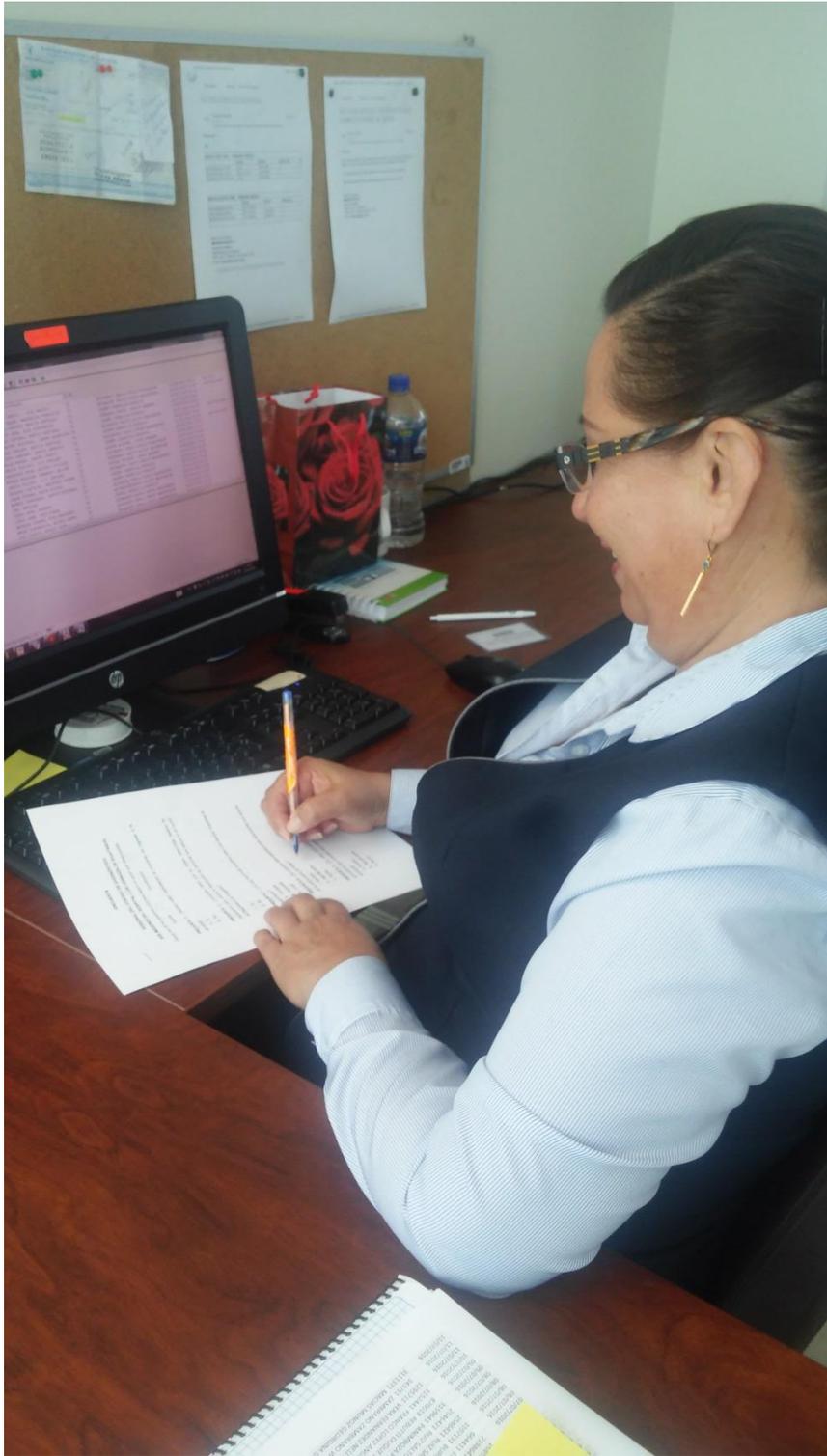


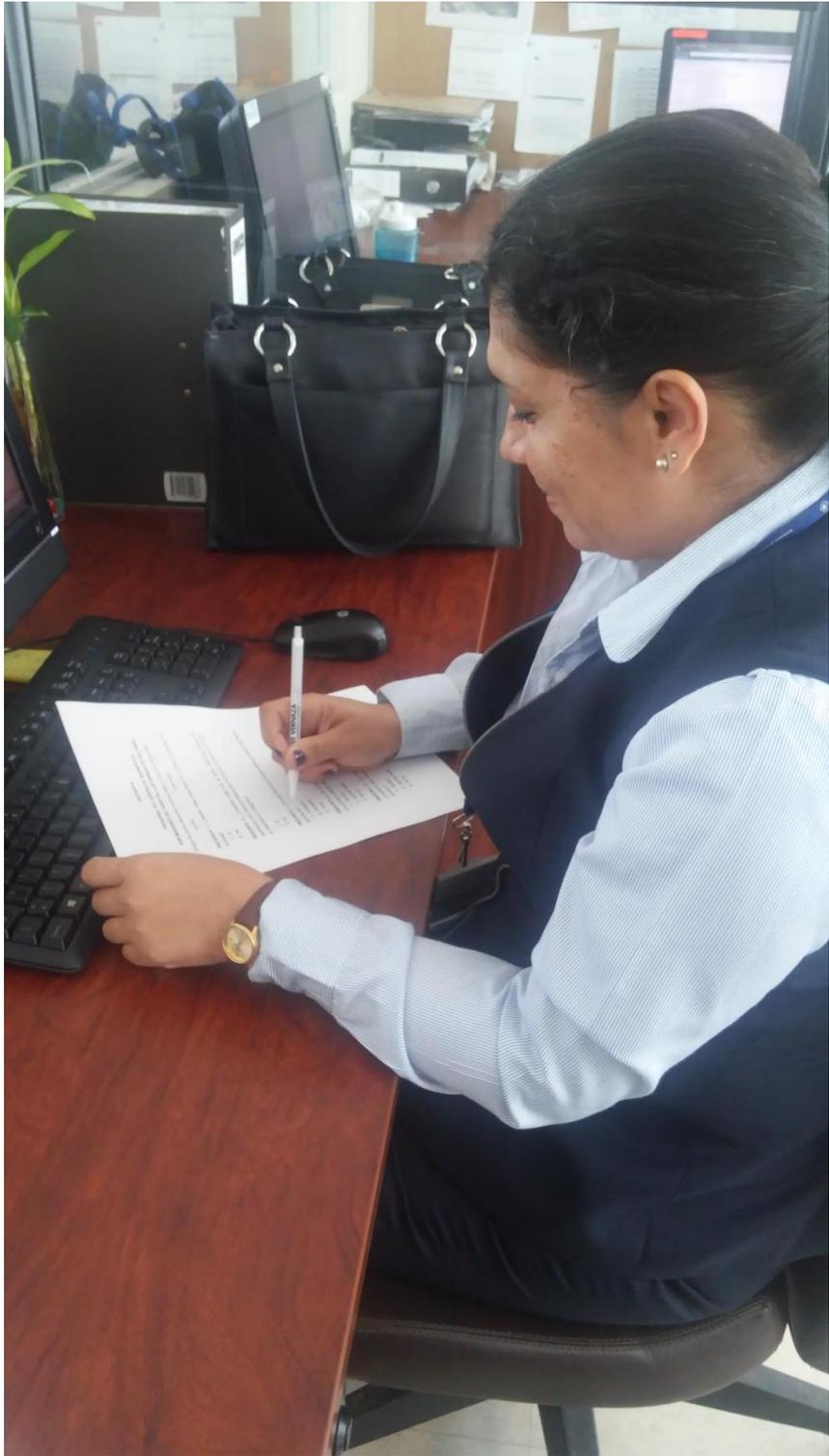














## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** 1471278127\_PROYECTO Ma Muñoz.docx (D21407109)  
**Submitted:** 2016-08-15 18:22:00  
**Submitted By:** yrodrigu@espol.edu.ec  
**Significance:** 8 %

### Sources included in the report:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>  
<https://prezi.com/p7pvhseu5wuz/fundamentos-de-capacitacion-y-desarrollo-laboral/>  
<http://definicion.de/eficiencia/>  
<http://es.slideshare.net/iorifoar/capacitacion-8718760>  
<http://definicion.de/formacion/>  
<http://definicion.de/conocimiento/>  
<http://deconceptos.com/ciencias-naturales/habilidad>  
<http://conceptodefinicion.de/limitacion/>  
<http://definicion.de/deficiencia/>  
<http://definicion.de/experiencia/>  
<http://definicion.de/actitud/>  
<http://www.significados.com/retroalimentacion/>  
<http://www.eumed.net/rev/cccss/04/rcb2.htm>  
<http://iaed-ac.com.mx/recursos-humanos/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-actualidad/>  
<http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>  
<http://www.emprendepyme.net/tecnicas-e-instrumentos-para-detectar-las-necesidades-de-capacitacion.html>

### Instances where selected sources appear:



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TÍTULO:** La capacitación continua influye en el desempeño del personal que labora en el sistema clínico y administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil.

**AUTOR/ES:**  
María Eugenia Muñoz Cantos

**TUTOR:**  
MSc. Kenia Ortiz Freire

**REVISOR/ES:**  
PhD. Margarita León García  
MSc. Mónica Villao Reyes  
MSc. Grace Escobar  
MSc. Jazmín Morán Mazzini

**INSTITUCIÓN:** Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

**FACULTAD:** de Educación

**CARRERA:** Ciencias de la Educación mención Secretariado Ejecutivo

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

**No. DE PÁGS:** 89

**ÁREAS TEMÁTICAS:**

**PALABRAS CLAVES:** Desempeño laboral, eficiencia, recurso humano, motivación, participación, satisfacción.

**RESUMEN:** El fin de este proyecto de investigación es el mejoramiento del desempeño del personal que labora en el sistema clínico y administrativo del Centro de Diagnóstico por Imágenes del Hospital Luis Vernaza de Guayaquil, tal como se expresa en el objetivo general. Se determinó que actualmente no existe en la empresa un plan de capacitación que le permita al personal desempeñar su trabajo con mayor eficiencia y calidad mediante actitudes, así como destrezas (aptitudes), que contribuyan a su crecimiento personal y profesional. El Recurso Humano es el recurso más importante con el que cuenta una empresa, por lo tanto, la capacitación es una inversión, pues los resultados que se obtienen no sólo benefician al empleado, sino que contribuyen al logro de los objetivos empresariales.

**No. DE REGISTRO (en base de datos):**

**No. DE CLASIFICACIÓN:**

**ADJUNTO PDF:**



SI



NO

**CONTACTO CON AUTORES/ES:**

**Teléfono:**  
0996580833

**E-mail:**  
mariaeu2306@hotmail.com

**CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:**

**Nombre:** Michelle Vargas Aguilar

**Teléfono:** 2 596 500 ext. 219

**E-mail:** mvargasa@ulvr.edu.ec