



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN-Managua**



**Facultad Regional Multidisciplinaria  
FAREM-Carazo**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Seminario de Graduación para optar al Título de  
Licenciada en Administración de Empresas**

**Tema:** Formación, capacitación y desarrollo del capital humano en las organizaciones de la región sur oriental.

**Subtema:** Formación, capacitación y desarrollo del capital humano en el área administrativa del Hospital San José, ubicada en el municipio de Diriamba, departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2013.

**Autores:**

Br. Beltrán Vásquez, Elsa del Carmen, h.j.  
Br. Cuadra Matus, Lisette María

**Carné:**

0806876-4  
0464564-6

**Tutor:** Esp. Adelaida del Socorro Sanabria Herrera

Jinotepe, Carazo, Nicaragua

2013



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN-Managua**



**Facultad Regional Multidisciplinaria  
FAREM-Carazo**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Seminario de Graduación para optar al Título de  
Licenciada en Administración de Empresas**

**Tema:** Formación, capacitación y desarrollo del capital humano en las organizaciones de la región sur oriental.

**Subtema:** Formación, capacitación y desarrollo del capital humano en el área administrativa del Hospital San José, ubicada en el municipio de Diriamba, departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2013.

**Autores:**

Br. Beltrán Vásquez, Elsa del Carmen, h.j.  
Br. Cuadra Matus, Lisette María

**Carné:**

0806876-4  
0464564-6

**Tutor:** Esp. Adelaida del Socorro Sanabria Herrera

Jinotepe, Carazo, Nicaragua

2013



## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos.....	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen .....	iv
1. Introducción del tema y subtema.....	1
2. Justificación.....	3
3. Objetivos .....	4
4. Desarrollo.....	5
Descripción de la organización .....	5
4.1.1 Estructura Organizacional.....	7
4.1.2 Descripción de Cargos .....	9
4.1.3 Composición de la Fuerza Laboral. ....	16
Detección de necesidades de capacitación .....	17
4.1.4 Diagnóstico del personal.....	17
4.1.4.1 Índices de fluctuación del capital humano (traslados, relevo generacional).....	26
4.1.4.2 Índice de rotación.....	27
4.1.4.3 Índice de ausentismo .....	29
4.1.4.4 Evaluación del desempeño. ....	32
4.1.5 Análisis Tecnológico .....	36
4.1.5.1 Caracterización del equipamiento tecnológico .....	36
4.2.2.2 Nivel de complejidad y especialización del flujo de tecnológico ....	38
4.2.2.3 Nivel de automatización de las operaciones .....	41
4.2.2.4 Perspectivas de modernización e introducción de nueva tecnología que implique cambios en el perfil. ....	41
4.2.3 Análisis Económico Productivo.....	42

4.2.3.1	Productividad del trabajo.....	42
4.2.3.2	Rendimiento de los Activos.....	43
4.2.3.3	Costos de producción .....	43
4.2.3.4	Rentabilidad .....	44
4.3	Diseño del Programa de Capacitación al capital humano .....	46
4.3.1.	Actividad del Hospital .....	46
4.3.2.	Justificación.....	46
4.3.3.	Alcance .....	47
4.3.4.	Fines del Programa de capacitación. ....	47
4.3.5.	Objetivos de la Capacitación.....	47
4.3.6.	Metas .....	48
4.3.7.	Estrategias y metodología.....	48
4.3.8.	Tipos, modalidades y niveles de capacitación .....	49
4.3.9.	Acciones a desarrollar.....	49
4.3.10.	Recursos .....	50
4.3.11.	Financiamiento.....	50
4.3.12.	Presupuesto y Cronograma.....	50
4.4	Ejecución de la capacitación (Impactos y limitaciones) .....	51
4.4.1	Sistemas de evaluación y seguimiento de la capacitación.....	53
5.	Conclusiones.....	56
6.	Bibliografía .....	57
7.	Anexos .....	59

## Dedicatoria

*Sor Elsa del Carmen Beltrán Vásquez, h.j.:*

*“Yo soy el Camino, la Verdad y la Vida”, dice el Señor.*

A la Trinidad del Cielo: Padre, Hijo y Espíritu Santo, por su misericordia infinita.

A la Trinidad de la Tierra: Jesús, María y José por su presencia amorosa en mi vida.

A mi Familia y Comunidad de Hermanas Josefinas de Jinotepe y Matagalpa por ayudarme a crecer como persona y culminar mis estudios profesionales.

*Lisette María Cuadra Matus*

*“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”*

Al Señor Jesús por su intervención divina.

A mi Madre que Dios la tenga en su gloria.

A mi padre por su amor y paciencia.

A mi esposo por su apoyo incondicional.

A mi hijo por ser la luz de mi vida y mi mayor fuente de inspiración.

## Agradecimientos

*Sor Elsa del Carmen Beltrán Vásquez, h.j.:*

A Dios Padre, Bueno y Amoroso, por el don de la vida, de la fe y de mi vocación.

A Jesús, Señor de mi vida y de mi historia.

Al Espíritu Santo, por iluminarme en el transcurso de este trabajo.

A Madre Crescencia Aguilar

A Sor Mercedes Arévalo Zepeda

A Sor Sonia Nataly Hernández Ferrer

Al personal que labora en el Área Administrativa del Hospital San José.

A los profesores Adelaida Sanabria, José Bayardo Herrera y Raúl Medrano.

*Lisette María Cuadra Matus*

A Dios padre, Hijo y Espíritu Santo por iluminar mi camino y ayudarme a ser perseverante en mi jornada universitaria.

A mi papá Hernán Gerardo Cuadra Bravo por creer en mí.

A mi esposo Maykel Isaac Castillo Hernández por su compañía y apoyo.

A los Docentes, Adelaida Sanabria y Raúl Medrano, que han sido mis maestros desde un inicio, gracias por instruirme con sus amplios conocimientos en la ardua jornada de mi formación.

Al profesor José Bayardo Herrera, que ha sabido instruir con sus amplios conocimientos, experiencias y vivencias.

## Valoración docente



## Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “Formación, capacitación y desarrollo del capital humano en las Organizaciones de la Región Sur Oriental”, fue elaborado por estudiantes de la carrera de administración de Empresas con el objetivo de desarrollar un plan de capacitación acorde a las necesidades de las personas que laboran en el área administrativa del Hospital San José de Diriamba.

A través de un diagnóstico se analizaron tres estructuras: Recurso Humano, Tecnológico y Productivo. Para el análisis del primero, se hizo una descripción de la organización, de tareas, de personas, de los índices de fluctuación, rotación, ausentismo y de evaluación del desempeño.

El enfoque descriptivo del segundo análisis se basó en una caracterización simplificada a través del flujo tecnológico y su equipamiento, para conocer el nivel de complejidad y especialización del flujo, la caracterización de equipamiento el nivel automatización de las operaciones y las perspectivas de modernización e introducción de nueva tecnología que implique cambios en el perfil ocupacional.

Por último, el análisis productivo se realizó a partir de indicadores económicos asociados al desempeño humano, como la productividad, el rendimiento de los activos, los costos de producción y la rentabilidad.

Una vez realizado el diagnóstico se diseñó el plan de capacitación enfocado a desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para la gestión administrativa: Liderazgo, motivación laboral, toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación asertiva y relaciones públicas.

La ejecución del plan de capacitación fue un gran aporte para la formación y el desarrollo del personal, según lo expresaron los participantes a través de los instrumentos de evaluación sobre la aplicabilidad en los puestos de trabajo y la importancia de dar seguimiento para el logro de los objetivos del Hospital San José.

## 1. Introducción del tema y subtema

El presente trabajo realizado sobre el tema formación, capacitación y desarrollo del capital humano en las organizaciones de la región sur oriental, contiene elementos para el tratamiento de necesidades de formación y capacitación del personal en el área administrativa del Hospital San José de Diriamba.

Se define la formación como la primera etapa de desarrollo del Personal que permite alcanzar niveles educativos cada vez más elevados; la capacitación, como actividad sistemática, planificada y permanente prepara, desarrolla e integra a los recursos humanos al proceso productivo, mediante el conocimiento adquirido por la experiencia, el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño adaptado a las exigencias cambiantes del entorno; por último, el desarrollo, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo; resumiendo, la capacitación, es para los puestos actuales y la formación o desarrollo, es para los puestos futuros.

La investigación de este tema se realizó con el interés de aplicar los conocimientos teóricos a una realidad y favorecer el desarrollo de los colaboradores que son el principal recurso en toda Institución o empresa.

Para detectar las necesidades de capacitación se realizaron una serie de entrevistas y encuestas al personal del área administrativa. En todos los instrumentos los ítems tuvieron un número definido y las preguntas fueron abiertas; durante la investigación de campo, uno de los obstáculos en las entrevistas fue el poco tiempo del que disponía el personal.

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un plan de capacitación, obtenido a través de un diagnóstico que busca describir y analizar la estructura, fuerza de trabajo y calificación del recurso humano, pero complementariamente también se describen los procesos mediante la caracterización del equipamiento y

el flujo tecnológico y evaluar el desempeño laboral a partir de indicadores económicos, que brindan información sobre las necesidades de capacitación del personal; proponer y ejecutar la temática de capacitación que desarrolle los conocimientos y habilidades del personal.

Los diversos temas que se desarrollan a lo largo del trabajo se presentan conforme la siguiente distribución:

1. Descripción de la Organización. Se describe la visión, misión y metas organizacionales del Hospital.

2. Detección de necesidades de capacitación. Consta de tres estructuras analíticas: diagnóstico del personal, análisis tecnológico y análisis económico productivo, cada una de estas estructuras posee dos enfoques; uno descriptivo y otro diagnóstico, el primero permite ubicar el objeto de análisis (necesidades de capacitación) y el segundo garantiza la precisión sobre la necesidad concreta.

3. Diseño del plan de capacitación. Se definen los objetivos, determinación del contenido de la capacitación, elección de la metodología, la definición de los recursos necesarios, personal a capacitar, lugar y cronograma.

4. Ejecución de la capacitación. Se presenta el impacto que tuvo la capacitación a nivel de Institución, de capacitadoras y tutora, así como las limitaciones y un sistema de evaluación y seguimiento de la capacitación.

## 2. Justificación

Esta investigación pretende identificar las necesidades de formación, capacitación y desarrollo del capital Humano en el área administrativa del Hospital San José, para contribuir a la optimización de las capacidades individuales y colectivas de los colaboradores; asimismo, es conveniente para los futuros miembros que formaran parte de esta Institución, porque una Organización que prioriza la formación del Recurso Humano adquiere ventaja competitiva, sirve con eficiencia y calidad, más aún, en la actualidad, la formación y la capacitación, como parte del desarrollo Organizacional han adquirido una gran importancia debido a que en las Instituciones o empresas, el principal recurso son las personas.

Es un tema de importancia porque, el equipo de investigación, mediante un diagnóstico describe y analiza las necesidades de capacitación detectadas, y a través de éstas diseña y ejecuta un Plan de capacitación acorde a la realidad del personal administrativo, lo que significa un gran aporte para el Hospital, principalmente para la Dirección y Administración, porque a la fecha no cuentan con un programa de formación adaptado a las necesidades del personal, y la capacitación recibida proviene de Instancias ajenas al Hospital, con poca frecuencia y para determinados puestos.

Se desea hacer de la investigación un medio que ayude a promover la capacitación como una inversión para la formación y el desarrollo, que a través de los instrumentos brinde respuesta a las expectativas de los participantes y mediante la ejecución del plan de capacitación favorezca el desempeño laboral, ayude a resolver problemas, mejore la gestión administrativa y las relaciones humanas entre los miembros del área administrativa del Hospital, la investigación no tiene otros resultados distintos a lo mencionado.

### 3. Objetivos

#### Objetivo general

Desarrollar un plan de capacitación, formación y desarrollo del capital humano a través del análisis de una caracterización múltiple, que aporte soluciones objetivas e impactos significativos en el área Administrativa del Hospital San José de Diriamba.

#### Objetivos específicos

1. Analizar la estructura, fuerza de trabajo y calificación a través de un diagnóstico para detectar las necesidades de formación y capacitación del personal.
2. Describir los procesos mediante la caracterización del equipamiento y el flujo tecnológico, relacionados con nuevas competencias que generan necesidades de capacitación.
3. Evaluar el desempeño laboral a partir de indicadores económicos para un tratamiento adecuado a las necesidades de capacitación.
4. Proponer una capacitación que desarrolle los conocimientos y habilidades del personal, mediante la planificación de temáticas formativas acordes a las necesidades encontradas en el diagnóstico.
5. Ejecutar las capacitaciones planificadas a través de conferencias, talleres y cursos que evalúen el impacto o aplicabilidad en los puestos de trabajo.

## 4. Desarrollo

### *Descripción de la organización*

El Hospital San José, pertenece al Sector Salud de Nicaragua. Se define como Hospital Primario, según las características de la Normativa 013 “Manual de Habilitación de establecimientos proveedores de Servicios de Salud”.

La Política Nacional de Salud tiene cinco lineamientos generales, uno de ellos es el Desarrollo de los Recursos Humanos. Para lograrlo, las estrategias se centran en la formación, evaluación, capacitación permanente, fortalecimiento del marco jurídico, la planificación de recursos humanos, motivación y compromiso del personal de salud. En consecuencia, el Ministerio de Salud (MINSa) ha impulsado un proceso de reorganización en vista a modernizar la estructura organizacional del sector salud, por medio de siete manuales de Procedimientos de Gestión de Recursos Humanos. El Hospital San José forma parte de este proceso. En conjunto con los Sindicatos del sector Salud, velan por el Desarrollo de los Recursos Humanos: “Mantener un programa de desarrollo de los Recursos Humanos a través de la capacitación, tecnificación y profesionalización”<sup>1</sup>

Como toda Institución prestadora de Servicios Públicos, el Hospital San José, posee una visión, misión y metas organizacionales que definen su naturaleza y la finalidad de su existencia.

### VISIÓN

Mejorar los indicadores de salud de la población como parte de un modelo gerencial con participación social activa, apoyándose en los principios y valores humanos y cristianos, perfilándose dentro de una política sostenible en los grupos vulnerables.

---

<sup>1</sup>MINSa, Convenio colectivo y salarial, 2012-2014

## MISIÓN

Como unidad prestadora de servicios básicos de salud, contribuimos a reducir la morbilidad con miras a lograr una salud plena e integral en la población, garantizando calidad, calidez, eficiencia y equidad, con la participación activa de los diferentes sectores sociales.

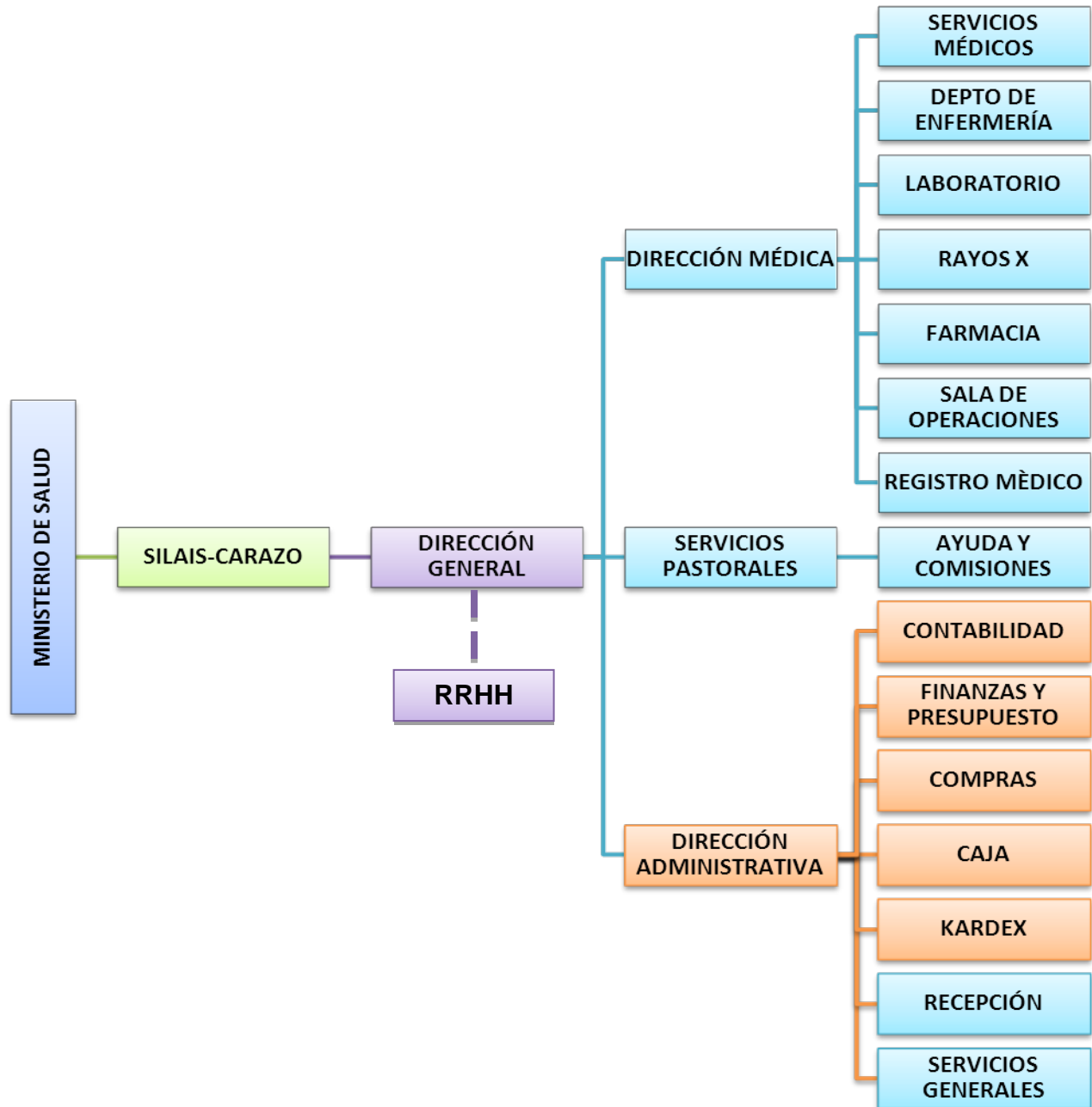
## METAS ORGANIZACIONALES

- Incrementar la calidad y el acceso a los servicios y acciones de salud, de acuerdo con el Modelo de Atención Integral en Salud (MAIS)
- Fortalecer las acciones intersectoriales para la promoción, prevención y protección de la salud de las personas, las familias, comunidades y medio ambiente, a través de la estrategia de APS (Atención Primaria en Salud), especialmente la niñez, las mujeres en edad fértil, adolescentes, jóvenes, personas adultas, y personas con discapacidad.
- Mejorar la gobernabilidad del sector salud fortaleciendo la participación institucional y ciudadana, enfatizando en la participación de las comunidades con equidad de género y generacional.
- Profundizar en los procesos de Salud, con el fin de mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad.
- Implementar estrategias innovadoras en salud.

#### 4.1.1 Estructura Organizacional

### Organigrama del Hospital San José de Diriamba

Figura N° 1



Fuente: Archivo de la Administración del Hospital San José



Departamento y/o áreas del Hospital San José de Diriamba

Tabla N° 1

Departamento y/o Áreas	No. De Trabajadores	Sexo	
		No. Femenino	No. Masculino
<b>OCUPACIONES PROPIAS</b>			
1 Dirección General	1	1	-
2 Dirección Médica	2	1	1
3 Servicios Médicos	21	3	18
4 Enfermería	43	41	2
5 Laboratorio	10	9	1
6 Farmacia	7	4	3
7 Rayos X	1	-	1
8 Registro Médico (Estadística)	10	10	-
<b>OCUPACIONES COMUNES</b>			
9 Recursos Humanos	1	1	-
10 Administradora	1	1	-
11 Contabilidad	1	1	-
12 Kardex	2	2	-
13 Finanzas y Presupuesto	1	1	-
14 Caja	1	1	-
15 Compras	1	1	-
16 Recepción	2	1	1
17 Servicios Generales	38	23	15
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>101</b>	<b>42</b>

Fuente: Diseñado por las investigadoras. Tomado de la entrevista. Ver [anexo 1](#).

Esta tabla nos permite visualizar un total de 143 colaboradores, de éste el 71% es femenino y el resto masculino, se dividen las áreas según las Ocupaciones propias y Ocupaciones Comunes, de ésta última, se analizarán las áreas numeradas del 10 al 15, que se agrupan como área administrativa, son un total de 7 colaboradoras, cuyos cargos se definirán a continuación según las fichas ocupacionales del Manual de Cargos y Funciones del MINSA/1995.

#### 4.1.2 Descripción de Cargos<sup>2</sup>

El Hospital San José tiene un Manual de Cargos y Funciones del año 1995 que consta de dos partes: Las Ocupaciones Propias que son la razón de ser del Ministerio de Salud y las Ocupaciones Comunes a todos los Organismos y Ministerios del Estado. Cada una de estas partes contiene cuatro sub-divisiones en las que se presentan las ocupaciones por Categoría Ocupacional: Administrativas, de Servicio, de Obreros y de Técnicos. Para esta última categoría hay una sub-clasificación interna de Técnicos Básicos, Técnicos Medios, Técnicos Superiores y Profesionales.

La parte que procura la presente investigación corresponde a las Ocupaciones Comunes, en la categoría ocupacional Administrativa, de esta se retoman las fichas ocupacionales que describen las funciones que atañen directamente a los cargos, considerando también los requisitos de calificación. Partiendo de esta realidad podrá realizarse el análisis correspondiente y determinar las necesidades de capacitación del Capital Humano, elemento importante en el accionar de la prevención y provisión de los servicios de salud, que dependen de la buena administración del presupuesto asignado por el MINSA; razón por la que dichos recursos deben poseer las competencias científica-técnicas, valores morales, cristianos y sociales requeridas para cada puesto.

La presentación de las fichas están ordenadas de la siguiente manera: El analista presupuestario corresponde al cargo de Finanzas y Presupuesto; los demás especificados como Contador, Comprador, Cajero, Kardista y Administradora.

---

<sup>2</sup> MINSA, Manual de Cargos y Funciones. Nicaragua, 1995

## Ocupación: Analista Presupuestario

### Ficha ocupacional N°1

Con orientaciones de su responsable inmediato, garantiza la formulación del anteproyecto presupuestario del Ministerio de Salud, en base a lineamientos específicos y normativas de ejecución y control del presupuesto de los diferentes programas:

Programa el apoyo técnico para la elaboración del anteproyecto presupuestario anual a los responsables de programas según el presupuesto enviado por el Ministerio de Finanzas (MIFIN); recibe, analiza y consolida los informes y tablas de carácter presupuestario; programa el gasto tomando en consideración las necesidades reales de los programas y la disponibilidad financiera; efectúa visitas a las unidades ejecutoras para verificar y asesorar técnicamente sobre los registros reglamentarios que deben llevarse; automatiza la situación financiera por programas y actividades a fin de mantener una información exacta; controla y determina la entrega de fondos en avance autorizados a los diferentes programas; ajusta el presupuesto al efectuarse modificaciones y reprogramaciones de acuerdo a los requerimientos de cada programa; garantiza el cumplimiento de normas y regulaciones presupuestarias; elabora informe financiero y evaluativo de la ejecución del presupuesto; revisa validaciones de los reportes de ejecución computarizados; ejecuta el cierre del período presupuestario y elabora informe; tramita las autorizaciones de compromisos, órdenes ministeriales, modificaciones, transferencias, ampliaciones, trámites de pagos a proveedores incluyendo los renglones centralizados; recibe las rendiciones de los distintos SILAIS bajo responsabilidad; revisa los documentos y elabora órdenes ministeriales para rendir cuentas al MIFIN; recibe nóminas y elabora cuadro de rehabilitación, consolidado de nóminas, para ser remitidas a la Tesorería General; prepara cuadro consolidado del estado de cuentas de los fondos y cheques específicos que reciben los SILAIS; recepciona cheques de asignaciones de organismos internacionales y prepara rendiciones; elabora análisis y evaluaciones financieras del comportamiento del presupuesto por cada uno de los programas a nivel

institucional. Puede desempeñar tareas afines a las anteriores, orientado por su responsable inmediato.

**REQUISITOS DE CALIFICACIÓN:** Graduado Universitario en Ciencias Económicas con curso de formación específico superior a 1 año en Programación Presupuestaria y 2 años de experiencia y/o Graduado universitario en Ciencias Económicas con 3 años de experiencia.

*Manual de Cargos y Funciones – MINSAs/1995*

**Ocupación: Contador “A”**

Ficha ocupacional N° 2

Con orientaciones de su responsable inmediato, realiza actividades de análisis y ordenamiento de datos contables:

Elabora el registro operacional de la documentación de los estados financieros; elabora, clasifica, codifica y registra contablemente los ingresos por servicios de hospitalización privados y recuperación de fondos, comprobantes de diario; contabiliza y codifica cheques de las distintas cuentas, minutas de depósitos y recibos de caja; registra los ingresos y egresos en el libro auxiliar de caja, banco y mayor; realiza comprobantes de diario en cheques recibidos de caja, minutas de depósito fijos y resúmenes; revisa los documentos objeto de registro contable, codifica la información conforme catálogo de cuentas y clasifica los rubros; realiza balance de comprobación, controla los inventarios de bodega y mobiliario, tarjetas de mayor y auxiliar, estados financieros, control de kardex de despensa y central de equipos; elabora la contabilidad de las nóminas de salarios. Revisa el registro de salidas de almacén y actas de desechos; planifica, distribuye y supervisa el trabajo del personal a su cargo, colabora con el adiestramiento del personal de nuevo ingreso; participa en el anteproyecto presupuestario.

Puede desempeñar tareas afines a las anteriores, orientado por su responsable inmediato.

**REQUISITOS DE CALIFICACIÓN:** Bachiller con curso de profesión específica de tres años de contabilidad, con 2 años de experiencia y/o bachiller, con más de 5 años de experiencia y/o estudiante de los últimos años de carrera universitaria de Contabilidad Pública, sin experiencia.

*Manual de Cargos y Funciones – MINSA/1995*

**Ocupación: Comprador**

Ficha ocupacional N° 3

Con orientaciones de su responsable inmediato, realiza gestiones y trámite de compras para el abastecimiento de materiales y suministros varios del Ministerio de Salud:

Efectúa cotizaciones de precios de productos en las diferentes distribuidoras, mercado y establecimientos en general; elabora requisas de compras; realiza las compras de repuestos, materiales, útiles de oficina, granos básicos o cualquier otro bien que se necesite en el centro u hospital donde labora y verifica que los productos sean de buena calidad; realiza compras menores de medicamentos y controla las entregas por concepto de los mismos; retira cheques de caja para pago a proveedores y gestiona créditos ante los mismos cuando es necesario; entrega al almacén o bodega las compras realizadas, mediante procedimiento específico; colabora en la entrega de documento de correspondencia y traslado de personal; es responsable por el monto del dinero entregado y por los materiales comprados; elabora informe periódico de sus actividades.

Puede desempeñar tareas afines a las anteriores, orientado por su responsable inmediato.

REQUISITOS DE CALIFICACIÓN: Ciclo básico, con curso de formación específica en comercialización, kardex y/o Contabilidad con 1 año de experiencia.

*Manual de Cargos y Funciones – MINSA/1995*

**Ocupación: Cajero**

Ficha ocupacional N° 4

Con orientaciones de su responsable inmediato, recibe, paga y registra transacciones por distintos conceptos; cumple con las normas de control interno de acuerdo a sistemas establecidos.

Recibe ingresos provenientes de fondos presupuestados y fondos propios, como realización de exámenes, pago de consultas médicas u otros; efectúa pagos de nóminas e incentivos al personal permanentes y transitorios; anota en libro de registro, las transacciones por cheques entregados a proveedores; registra, sella y numera comprobantes y documentos; prepara las minutas de depósito, revisa y registra los comprobantes que salen de caja; informa ingresos diarios de efectivo y disponibilidad en caja a los niveles superiores; realiza arqueo diario de caja, custodia el efectivo, cheque, valores y demás documentos bajo su responsabilidad, elabora informe periódico de sus actividades.

Puede desempeñar tareas afines a las anteriores, orientado por su responsable inmediato.

REQUISITOS DE CALIFICACIÓN: Ciclo básico con cursos de formación específica de 2 años en Contabilidad, más 2 años de experiencia.

*Manual de Cargos y Funciones – MINSA/1995*

## Ocupación: Kardista

### Ficha ocupacional N° 5

Con orientaciones de su responsable inmediato, registra en tarjetas las entradas y salidas de materiales o medicamentos, los codifica y controla inventario de existencias a fin de brindar información exacta a los prescriptores y efectuar una adecuada programación de los requerimientos:

Registra y controla el movimiento diario de las existencias de materiales, productos o medicamentos en bodega o almacén, a través de tarjetas, o sistema automatizado; controla el número de productos o medicamentos despachados a través de solicitudes, requisas o recetas; registra y codifica los ingresos por compras, conforme a informe de recepción; controla las existencias físicas y el costo de los artículos; realiza inventarios selectivos en forma periódica y verifica los saldos respecto al libro auxiliar del kardex; efectúa inventarios físicos de donaciones y desechos referentes al kardex; archiva y ordena la documentación del kardex; registra costos en tarjetas e informa el monto presupuestario a contabilidad; revisa las mermas que ocurren por deterioro, roturas, vencimientos; efectúa los ajustes mensuales necesarios con los informes de faltantes y sobrantes, levanta acta de mermas y deterioros; participa en la elaboración de informe mensual de ingresos, egresos y saldos de productos o medicamentos controlados; colabora en la realización de inventarios de activos fijos en coordinación a otras dependencias del centro; elabora cierre mensual por producto y lo remite a su responsable inmediato.

Puede desempeñar tareas afines a las anteriores, orientado por su responsable inmediato.

**REQUISITOS DE CALIFICACIÓN:** Ciclo básico, con curso de formación específica en kardex con duración de 1 año, más 1 año de experiencia.

*Manual de Cargos y Funciones – MINSA/1995*

## Ocupación: Administradora

### Ficha ocupacional N° 6

Tendrá la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros y materiales del Hospital San José de Diriamba, de acuerdo a las políticas, normas y reglamentos.

Tiene a cargo las siguientes responsabilidades:

1. Velar por el cumplimiento de las políticas vigentes en el Hospital (Honorarios, cobros, paquetes, uniformes, personal, etc.).
2. Suscribir toda la documentación relacionada a aspectos legales, laborales y técnicos.
3. Emitir informes que les sean solicitados por el Director General y la Junta Directiva, siempre y cuando sean de su competencia.
4. Vigilar el estricto cumplimiento de las normas aplicables en el Hospital
5. Evaluar la calidad, servicio y eficiencia de los bienes técnicos y materiales de todo el hospital.
6. Cuidar y proteger el patrimonio del Hospital.
7. Formular los proyectos de mejora a todo nivel para el mejor desempeño de las actividades del Hospital.
8. Velar por la disponibilidad de recursos para el cumplimiento de todos los compromisos adquiridos por el Hospital
9. Elaborar y coordinar las actividades de capacitación, desarrollo y recreación de los recursos humanos cuando lo pide el MINSA.
10. Revisar, difundir y vigilar el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.
11. Asesorar a todo el personal sobre los derechos y obligaciones como trabajadores del Hospital
12. Elaborar los informes y/o reportes periódicamente en general para analizar la gestión efectiva del Hospital.
13. Propiciar un adecuado ambiente laboral de todo el personal.

*Elaborado por el equipo de investigación. Tomado de internet.*



#### 4.1.3 Composición de la Fuerza Laboral.

La siguiente tabla muestra la fuerza laboral del área administrativa: todas son mujeres, mayores de 30 años, la media de edad es de 43 años, con respecto a la antigüedad, cuatro de ellas tienen más de veinte años y tres de ellas menos de 10 años. En el nivel educativo cuatro de ellas son Licenciadas y las otras tres poseen solo un técnico.

Composición del Capital Humano del Área Administrativa  
Tabla N° 2

1. DATOS PERSONALES							
	Nombre	Sexo	Edad	Ocupación	Antigüedad	Título/Nivel Educativo	Capacitaciones recibidas
1	Ivania Jaens	F	45	Contadora	30 años	Licenciatura Contabilidad	Capacitación Financiera. Talleres y seminarios de Admón. Financiera. (MHCP)
2	María Eugenia Hernández	F	45	Kardex	27 años	Licenciatura Contabilidad	Gerencia de Insumos Médicos y Recursos Humanos.
3	Claudia Osorno	F	30	Kardex	4 años	Licenciatura en Admón. Empresas	
4	Yolanda Narváez	F	50	Finanzas y Presupuesto	21 años	Licenciatura en Admón. Empresas	Capacitación en Recursos Humanos y Relaciones Interpersonales
5	Marta Pinales	F	55	Cajera	33 años	Técnico en Secretariado	
6	Claudia Verence Guadamúz	F	25	Compras	1 año	Técnico en Contabilidad	
7	Sonia Nataly Hernández Ferrer	F	31	Administradora	8 años	Técnico en Contabilidad	

Fuente: Diseñado por los investigadores. Tomado del Cuestionario. Ver [anexo 1](#)

### *Detección de necesidades de capacitación*

Para detectar las necesidades de capacitación se aplicarán una serie de instrumentos que ayudarán a diagnosticarlas, conforme las siguientes estructuras analíticas: Recurso Humano, Tecnológico y Productivo; de la primera estructura, se analizará la organización, las tareas y las personas; posterior y complementario, al final del análisis productivo se presentarán las líneas formativas, de las cuales se programarán aquellas referidas al desarrollo de las competencias que contribuyan al desempeño laboral.

#### 4.1.4 Diagnóstico del personal

##### *Análisis Organizacional*

*Metas.* El Hospital San José tiene definidas una visión, misión y metas organizacionales. Las políticas son determinadas por las normativas, leyes y convenios del MINSA, posee manuales de cargos y funciones que favorecen la planificación de Recursos Humanos.

Como Institución prestadora de servicios de salud pública, es sostenida por el presupuesto del MINSA y es dirigida por la Congregación de Hermanas Josefinas, que tienen a su cargo la Dirección General.

Las metas del Hospital buscan incrementar la calidad y el acceso a los servicios, mejorar la gobernabilidad del sector salud fortaleciendo la participación institucional, mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad e implementar estrategias innovadoras en salud. Para lograrlo, un factor estratégico es la formación y capacitación del Capital Humano, aunque no se plasma como una meta, si figura en la Política Nacional de Salud del MINSA.

La formación profesional del Recurso Humano del área administrativa del Hospital es un factor decisivo, quizás el más importante, para aumentar la productividad del trabajo de la fuerza laboral.

Los procesos de formación y capacitación que se han realizado han dado respuesta a algunas necesidades del área administrativa en lo referente al manejo y control del presupuesto. Algunos de los miembros han recibido Capacitación Financiera, Talleres y Seminarios de Administración Financiera (MHCP), Gerencia de Insumos Médicos y Recursos Humanos, Capacitación en Recursos Humanos y Relaciones Interpersonales.

Al momento de ingresar a la Institución, algunos recibieron el entrenamiento en el desempeño de sus funciones, otros no. Las capacitaciones recibidas, según lo expresan los miembros del área administrativa, desarrollaron temáticas generales, que no se adaptaron a las necesidades individuales del cargo.

Tres de ellos fueron beneficiados con becas para terminar sus estudios universitarios: dos licenciaturas en Contabilidad y una Licenciatura en Administración de Empresas. Dichos estudios culminaron hace dos o tres años, lo que contribuyó a incrementar el conocimiento en los puestos de trabajo y por lo mismo a posibilitar nuevas habilidades y actitudes, según un modelo humanista, que favorece en la Institución relaciones de interacción, mayor participación y aumentar la moral del personal. Sin embargo, la formación se logra a largo plazo, lo que implica inversión de tiempo y de recursos económicos.

*Clima de Formación.* La formación es la primera etapa del desarrollo humano, se expresa en el incremento de las oportunidades y capacidades de las personas, es mucho más que la formación de “capacidades”, es ofrecer y garantizar desde la institucionalidad del Estado el conjunto de oportunidades

necesarias para garantizar la supervivencia y la vida, realización plena del ser humano.<sup>3</sup>

A través de la Capacitación como actividad sistemática, planificada y permanente, los recursos Humanos pueden preparar, desarrollar e integrar a su trabajo, los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de sus cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno<sup>4</sup>

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público en conjunto con el MINSA y la Dirección del Hospital, proporcionan capacitaciones a algunos colaboradores, en los cuales el hospital selecciona dos o tres cargos. Esto les brinda los conocimientos necesarios en sus puestos de trabajo, siendo una capacitación técnica, enfocada al conocimiento de sus cargos específicos, muchas veces queda limitada dado que el equipo tecnológico con que se cuenta no siempre es aprovechado por el Personal, una de las causas se debe al avance agigantado de dicha tecnología en lo referente a las actualizaciones, software y métodos de trabajo.

Todas las colaboradoras del área administrativa expresan que la capacitación es necesaria porque proporciona más conocimientos, brinda actualización tecnológica, mejora el desempeño en el trabajo y las relaciones humanas, ayuda a mejorar la retroalimentación de la información y el trabajo en equipo, ayuda a la comprensión de términos médicos (medicamentos) aplicados a su trabajo. (Ver [anexo 2](#)).

*Recursos del Hospital.* La fuerza laboral del Hospital San José tiene una media de 43 años de edad, lo que refleja una planta con vasta experiencia laboral, en un aspecto positivo; pero en lo referente al relevo generacional, este no se realiza, una de las causas es que el personal ya contratado no se releva, sino

---

<sup>3</sup> Nacional, Plan Nacional de Desarrollo Humano, 2008

<sup>4</sup> Hill, Estrada, & Bosch, 2003.

hasta su jubilación. Otro aspecto importante es que las ausencias, ya sea por enfermedad u otra causa, no aplican a sustituciones, sino que las funciones o tareas son realizadas por las compañeras de trabajo que mayor conocimiento tengan de dichas tareas. Esto implica un sobrecargo de trabajo que tiene como consecuencia aumentar el nivel de estrés, descontento, desmotivación, cansancio y poco rendimiento.

### *Análisis de la Tarea.*

El Ministerio de Salud ha establecido que los puestos por su naturaleza, particularidad y complejidad en el ámbito de la Salud, todos se clasifican en Puestos de Carrera Sanitaria, según su función y naturaleza. Según su naturaleza en servicios administrativos y asistenciales<sup>5</sup>.

Las colaboradoras administrativas del Hospital San José, realizan tareas específicas según su ficha ocupacional, lo que implica una calificación requerida y desarrollada según las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para la realización de dichas tareas, como se presenta en la tabla 3. Cuentan con los recursos materiales, tecnológicos, necesarios para realizarlas, sin embargo algunos de estos recursos son compartidos como el teléfono, impresora y fax.

La Administradora tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros, materiales del Hospital San José de Diriamba, de acuerdo a las políticas, normas y reglamentos orientados por el MINSA. Su preparación está acorde al nivel de calificación requerida, sin embargo, los estudios que actualmente realiza, no están acordes al perfil administrativo vigente, pero puede enriquecerse el puesto gracias a que se gestiona el Capital Humano desde un desarrollo enfocado a la Persona.

---

<sup>5</sup> MINSA, Manual de Procedimientos y Clasificación de Puestos, políticas, pág. 12

## Tareas y Calificación de los Puestos de Trabajo del área Administrativa

Tabla N° 3

Tareas Complejas	Calificación requerida según Manual	Calificación adquirida
<b>Cargo: Administradora</b>		
Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros y materiales de acuerdo a las políticas, normas y reglamentos del MINSA	Técnico en Contabilidad o Licenciatura en Administración de Empresas	Técnico en Contabilidad Cursos básicos de Contabilidad Estudios de Psicología Clínica
<b>Cargo: Kardista (2)</b>		
Registra en tarjetas las entradas y salidas de materiales o medicamentos, los codifica y controla inventario de existencias a fin de brindar información exacta a los prescriptores y efectuar una adecuada programación de los requerimientos.	Ciclo básico, con curso de formación específica en kardex con duración de 1 año, más 1 año de experiencia.	Licenciatura Contabilidad Gerencia de Insumos Médicos y Recursos Humanos.  Licenciatura en Admón. Empresas
<b>Cargo: Finanzas y Presupuesto</b>		
Garantiza la formulación del anteproyecto presupuestario, en base a lineamientos específicos y normativas de ejecución y control del presupuesto de los diferentes programas.	Graduado universitario en Ciencias Económicas con 3 años de experiencia.	Licenciatura en Admón. Empresas Capacitación en Recursos Humanos y Relaciones Interpersonales
<b>Cargo: Contadora</b>		
Realiza actividades de análisis y ordenamiento de datos contables.	Bachiller con curso de profesión específica de tres años de contabilidad, con 2 años de experiencia y/o bachiller, con más de 5 años de experiencia.	Licenciatura Contabilidad Capacitación Financiera. Talleres y seminarios de Admón. Financiera. (MHCP)
<b>Cargo: Compradora</b>		
Realiza gestiones y trámite de compras para el abastecimiento de materiales y suministros.	Ciclo básico, con curso de formación específica en comercialización, kardex y/o Contabilidad con 1 año de experiencia.	Técnico en Contabilidad
<b>Cargo: Cajera</b>		
Recibe, paga y registra transacciones por distintos conceptos; cumple con las normas de control interno.	Ciclo básico con cursos de formación específica de 2 años en Contabilidad, más 2 años de experiencia.	Técnico en Secretariado

*Fuente: Manual de Cargos y Funciones del MINSA 1995 y entrevistas.*

Kardex cuenta con dos miembros, registran en tarjetas las entradas y salidas de materiales o medicamentos, los codifica y controla inventario de existencias a fin de brindar información exacta a los prescriptores y efectuar una adecuada programación de los requerimientos. Esta área está semi automatizada, la mayoría del trabajo es manual, en la computadora sólo se ingresan los datos del control de medicamentos, lo que trae como consecuencia un trabajo lento, en ocasiones cansado y desmotivador, se podría agilizar el proceso contando con un programa de inventarios. El nivel de calificación está por encima del requerido en el manual de funciones, ya que tienen una licenciatura en Administración de Empresas y Contabilidad, lo que es de gran valor porque puede aspirar a otros cargos de mayores responsabilidades.

La encargada de Finanza presupuestaria formula el anteproyecto presupuestario del Ministerio de Salud, en base a lineamientos específicos y normativas de ejecución y control del presupuesto de los diferentes programas, lo cual fue descrito con acierto y exactitud en la entrevista realizada por el equipo de investigación (Ver [anexo 3](#)), manifestó que disfruta y le gusta su trabajo, se ha especializado en él, con esfuerzo y dedicación ha logrado asumir con responsabilidad todas sus funciones, pero por otro lado su salud física se ha deteriorado, consecuencia del trabajo excesivo.

La Contadora, es responsable del área de kardex. Realiza actividades de análisis y ordenamiento de datos contables. Posee habilidad para la toma de decisiones, según el análisis de la información contable relacionada con el presupuesto y en conjunto con Finanzas hacen los ajustes necesarios para la aplicación de gastos, en vista también a formular el anteproyecto del año siguiente. Este recurso, al igual que finanzas y Kardex, acaban de culminar su preparación profesional, puede decirse que su nivel de calificación está acorde a los requerimientos, además en su desempeño demuestra eficiencia y participación activa en las actividades laborales.

Quien desempeña el puesto de Compras tiene un año de trabajar en el Hospital, su función es realizar gestiones y tramitar compras para el abastecimiento de materiales y suministros varios del Hospital, junto con un miembro de Kardex forman el capital humano más joven del área. Tiene facilidad para comprender y aprender el manejo del SISCAE (proveedores del Estado) aunque su nivel de calificación difiere de la ficha ocupacional, su preparación puede aumentar y contribuir a la eficiencia.

El puesto de Caja recibe, paga y registra transacciones por distintos conceptos; cumple con las normas de control interno de acuerdo a sistemas establecidos. Su nivel de calificación difiere de la ficha ocupacional, sin embargo, dada la facilidad del cargo, lo desempeña adecuadamente.

Las siete colaboradoras desempeñan con eficiencia su trabajo, poseen los conocimientos básicos, gracias a la experiencia laboral y preparación profesional, desempeñan sus funciones adecuadamente y han adquirido un nivel de especialización del trabajo.

### *Análisis de Personas*

*¿Quién debe ser formado y qué tipo de formación se necesita?*

A continuación se analizan las competencias de las personas, que ayudarán a definir las necesidades de capacitación, tomando en cuenta las características subyacentes de la persona relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo, algunas de estas características pueden estar basadas en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta.



*Conocimientos, destrezas y habilidades.* Los conocimientos económicos, financieros y administrativos que tiene el personal son acordes al puesto de trabajo, esto les permite realizar las tareas con mayor facilidad y eficiencia, respondiendo con actitudes positivas. Las habilidades y destrezas como el trabajo en equipo, la administración del tiempo para cumplir y realizar con las funciones del cargo, capacidad para el manejo eficiente de los recursos materiales, capacidad para identificar soluciones a problemas relacionados con las funciones dentro de los procesos, son verificables en los procesos, sin embargo, en los cuestionarios, algunas de las personas expresaron que el tema de la comunicación, la motivación, debería mejorarse desde el punto de vista de la asertividad, es decir, un comportamiento que comunique las ideas y sentimientos con confianza y equilibrio emocional, también relacionado con la toma de decisiones, pues la comunicación involucra a todas las áreas, que deben llegar a consenso, lo que favorecería aún más el trabajo en equipo.

Todas las áreas encuestadas expresan necesitar de capacitación, destacando en sus respuestas lo siguiente: por su importancia a nivel de actualizaciones tecnológicas, metodológicas, por la retroalimentación de la información, para mejorar el manejo del sistema, etc.

De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- a) Conocimientos específicos: de carácter técnico, preciso para la realización adecuada de las actividades, que según la información de la composición del capital humano, tareas y calificación (tabla 1 y 2) ya posee el personal del área administrativa.
- b) Habilidades/cualidades: capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto, que según se observó deben desarrollarse y fortalecerse.

Un adecuado ajuste entre las competencias de las personas y las requeridas por su puesto, contribuye al desempeño óptimo del puesto, como es el caso del puesto de Finanzas y Contabilidad. Por el contrario, si hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación será negativa, riesgo que pueden correr algunos puestos.

Partiendo de esta realidad podemos evaluar que las colaboradoras demuestran tener los conocimientos necesarios en cuanto a calificación profesional según los requerimientos; en lo que se refiere a las destrezas, habilidades y actitudes en su puesto de trabajo, es necesario desarrollar, potenciar o fortalecer el Recurso Humano mediante una formación sistemática, con un programa de capacitación, para desarrollar las siguientes habilidades y cualidades como se muestra en la siguiente tabla:

#### Necesidades de Capacitación del Área Administrativa

Tabla N° 4

¿Quién debe ser capacitado?	Capacitaciones recibidas Conocimientos	Capacitación que se necesita Habilidades/cualidades
Kardistas Finanzas Contadora Compradora Cajera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad financiera</li> <li>• Administración Financiera.</li> <li>• Gerencia de Insumos Médicos y Recursos Humanos.</li> <li>• Capacitación en Recursos Humanos y Relaciones Interpersonales</li> <li>• Informática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Relaciones públicas</li> <li>• Habilidad de comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo y motivación</li> </ul>

*Fuente: Diseñado por el equipo de investigación. Tomado de la entrevista, ver [anexo 3](#)*

#### *4.1.4.1 Índices de fluctuación del capital humano (traslados, relevo generacional)*

La rotación de personal es una opción de organización que muchas Instituciones o empresas asumen como parte importante de su estructura organizacional. La rotación de personal puede conllevar ventajas tanto para los empleados como para la empresa, aunque también tiene aspectos que presentan dificultades en las relaciones laborales de los empleados dentro de la organización. Porque toda Rotación de Personal requiere el tener que asumir ajustes.<sup>6</sup> En el caso del Hospital, los puestos de compras y caja se rotan, lo que permite agilizar y facilitar las operaciones que se realizan para los procesos de compras y pago a proveedores.

Esto tiene ventajas, de las que se pueden mencionar: descubrir el potencial, habilidades y destrezas de las colaboradoras, que adquieren más experiencia, conocen mejor los procesos, descubren los puestos que prefieren, se involucran a fondo en las operaciones. Permite que cada persona aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc., se valora el desenvolvimiento de cada empleado en un puesto de trabajo cuando se le permite trabajar en otro puesto en el que no ha laborado antes, permite que las personas no se apoderen del cargo, tienen igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

Por otro lado pueden mencionarse algunas dificultades: las personas no siempre se sienten preparadas para asumir nuevas funciones, cuando éstas se relacionan con el manejo de algunos programas de computación o nuevas tecnologías. Otras personas saben trabajar individualmente con eficiencia, pero no siempre el trabajo es resultado de todo el equipo.

---

<sup>6</sup> Pérez M. d., 2009

Otro aspecto importante es la diversidad generacional nunca antes vista en el mundo del trabajo. El Recurso Humano del Área Administrativa tiene tres personas en edad de adultos jóvenes y cuatro personas en edad de adultos mayores (tabla 2). Estas generaciones que hoy conviven en el mundo laboral tienen una diferencia de casi veinte años, cada colaborador comparte valores y prioridades, entienden el trabajo de formas distintas, mantienen actitudes diferentes ante la autoridad, ejercen y viven la responsabilidad también a su manera.

Esto representa retos tanto para la Dirección como para los colaboradores, los gobiernos y las instituciones. La diferencia de principios y valores de cada generación puede derivar en conflictos de fondo que a la vez pueden afectar el ambiente laboral. Conocer estas diferencias es una necesidad, ya que este conocimiento aportará elementos para identificar puntos de encuentro, para detectar las posibles fuentes de conflictos, así como para manejarlos adecuadamente o evitarlos a tiempo.

Un ejemplo está en la cuestión de la actitud ante la autoridad: los tradicionalistas suelen entender a las jerarquías como una fuente natural de liderazgo, mientras que otros reaccionan con desinterés o entienden el liderazgo como una actividad colectiva. Mientras más brecha generacional, mayor necesidad habrá de formar al Recurso Humano para el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, toma de decisiones y liderazgo.

#### *4.1.4.2 Índice de rotación*

Según Chiavenato: “es el intercambio de personal entre una organización y su ambiente, se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones. En toda organización saludable se debe hacer una pequeña rotación”.

Cuando se trata de medir el índice de rotación del personal para efectos del planeamiento de recursos humanos, la siguiente fórmula expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados:

$$\frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

A: admisión de personal  
D: desvinculación de personal  
PE: promedio efectivo

En el caso del área administrativa del Hospital San José no se verifica una rotación del personal periódica, prueba de esto son los años de antigüedad (tabla 2); dado que la rotación no es una causa sino un efecto, es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos de la organización, sabiendo que entre los fenómenos externos encontramos la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica y el empleo en Nicaragua, un crecimiento económico insuficiente para generar puestos de trabajo necesarios. El mercado laboral de Nicaragua se caracteriza por sus elevados niveles de subempleo, así como por la informalidad y el predominio del sector terciario (51%). No obstante la tasa de desempleo ampliada es muy elevada pues representa el 31%, es un indicador de la subutilización de la fuerza laboral, porque incluye a los desempleados y a los desanimados.

Otra característica del mercado laboral es la poca calificación de su fuerza laboral: 38% primaria 32% Secundaria 12% para universitarios. Esto último es importante porque se requiere mayor calificación para dinamizar el mercado laboral, en especial la de orden técnica. La calificación técnica en Nicaragua es mínima, los empleados que cuentan con calificación técnica básica, técnica media y técnica superior; suman apenas un 3,9%<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Revista Dracma. Marzo 2013. El empleo en Nicaragua

Entre los fenómenos internos, destaca la política salarial del Hospital que depende directamente del MINSA, las oportunidades de progreso y desarrollo profesional ofrecidas como la aplicación de becas y el ambiente organizacional.

Según la teoría de Chiavenato: “un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería conocimiento, pues indicaría un estado de parálisis total de la organización. Por otra parte, tampoco sería conveniente uno muy elevado, ya que implicaría un estado de fluidez que no podría fijar ni asimilar los recursos humanos. El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización retener a su personal de buen rendimiento, reemplazando a los empleados que presentan en su desempeño distorsiones difíciles de corregir”<sup>8</sup>.

En el área administrativa, hace uno y cuatro años que se realizaron nuevas contrataciones; aunque el índice anual no existe para efectos del presente estudio, conviene al Hospital revisar la planificación de los Recursos Humanos, para evitar consecuencias que afecten el rendimiento del desempeño laboral.

#### 4.1.4.3 *Índice de ausentismo*

Según Chiavenato (2003): Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo.

Es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. Es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un Determinado centro de trabajo, justificadas o no.

Antes de presentar la fórmula para aplicarlo, es necesario definir el siguiente concepto: Horas Hombres perdidas se refiere a la fuerza de trabajo que por enfermedad u otra causa, éste a la vez se subdivide en inasistencias justificadas, permisos personales y específicamente reposos/subsidios

---

<sup>8</sup> Chiavenato, 2001. Parte 3. Subsistema Provisión de Recursos Humanos.

(maternidad, enfermedad común, accidente común y riesgo profesional) e inasistencia injustificada (incumplimiento de la jornada laboral por otras causas).

Hombres trabajadas, se refiere a las siete colaboradoras del área administrativa, estos pueden determinarse de la siguiente manera:

Fórmula: 
$$\frac{\text{N0. Horas Ausente / Hombres perdidas}}{\text{Total Horas de trabajo / Hombres Trabajadas}} * 100$$

Aplicada al área administrativa de un Trimestre (Julio, Agosto y Septiembre) entre el total de las 7 colaboradoras:

$$\frac{153/5}{480/7} * 100 = \frac{30.6}{68.57} = 0.446 * 100 = \mathbf{45\% \textit{ Trimestral}}$$

En la actualidad, un importante problema que se incrementa día con día y que sufren muchas empresas, entre ellas el Hospital San José, es el ausentismo. El ausentismo laboral es un factor que debe conocerse y tratar de reducirlo al mínimo en cualquier empresa o institución, ya que un elevado índice, como del 45% en un Trimestre, tiene como consecuencia pérdida en la productividad laboral.

El ausentismo laboral es uno de los principales problemas que en cualquier empresa, institución pública o privada, con o sin fines de lucro, ya sean de servicios o de producción, influye negativamente para el cumplimiento de los objetivos y misión de la misma.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Cruz, 2009

*Stephen Robbins*<sup>10</sup> dice: "El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas".

El ausentismo no siempre ocurre por causa de las colaboradoras, también la organización influye con factores como la súper especialización de las tareas, donde el capital humano pierde su libertad e iniciativa para establecer su manera de trabajar y está confinado a la ejecución automática y repetitiva de las operaciones durante toda su jornada de trabajo.

Un puesto de trabajo está muy especializado horizontalmente cuando la persona que ocupa ese puesto tiene que realizar una o muy pocas tareas, como es el ejemplo de los puestos no automatizados. Otros puestos de trabajo están muy especializados verticalmente porque las personas solo realizan las tareas que otra persona ha planificado.

Las dos vertientes están muy relacionadas porque un trabajo muy especializado horizontalmente hace necesaria también una especialización vertical porque la persona que realiza una tarea concreta pierde la visión de conjunto y es necesario que otra persona que tenga esa visión de conjunto (supervisor) sea la que realice la planificación y control de ese trabajo.

A la falta de motivación, las condiciones de trabajo poco ergonómicas, se suman otras causas:

- ✓ Enfermedad comprobada, principalmente de dos colaboradoras
- ✓ Diversas razones de carácter familiar.
- ✓ Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- ✓ Faltas voluntarias por motivos personales.

---

<sup>10</sup> Stephen, 2005



- ✓ Dificultades y problemas financieros.
- ✓ Políticas inadecuadas del Hospital respecto a la evaluación y supervisión.

#### 4.1.4.4 *Evaluación del desempeño.*

Se define como “un proceso sistemático, cíclico, formal y participativo de valoración cuantitativa y cualitativa del grado de cumplimiento de los objetivos y competencias de cada empleado, en correspondencia a los Compromisos de Gestión acordados entre la Dirección del MINSA y los Directores (as) de los establecimientos, con el propósito de promover el desempeño eficiente y eficaz del personal, logrando resultados que impacten en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales”.<sup>11</sup>

La clave de una gestión acertada está en la gente que participa. Las habilidades más importantes para el desempeño sobresaliente son las emocionales, y por eso se requiere que el personal conozca la importancia de la inteligencia emocional. Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad, no sólo se juzga por lo más o menos inteligente que pueda ser una persona, ni por la formación o experiencia, sino también por el modo en que se relaciona consigo misma o con los demás, de ahí la importancia del sistema de gestión del desempeño. Por esta razón, la capacitación no solo se enfoca en brindar conocimientos, sino en que dichos conocimientos o habilidades adquiridas puedan aplicarse en los puestos de trabajo, enriquecerlos y mantener la motivación laboral.

El personal del Área Administrativa, es evaluado cada año por la Administradora, conforme el formato proporcionado por el Manual de procedimientos de gestión del desempeño del MINSA ([Anexo 5](#)), con el objetivo de verificar los logros de la planificación individual del servidor público, así como

---

<sup>11</sup> MINSA, Manual de Procedimientos de Gestión del Desempeño, pág. 6 y 13

valorar el desempeño integral: puntualidad, responsabilidad, desempeño del cargo, eficiencia del trabajo y otros.

La evaluación del desempeño como procedimiento para valorar o estimar de manera sistematizada y formal, el rendimiento de los colaboradores con relación al desempeño que ha tenido en su puesto, así como su potencial para un desarrollo laboral futuro, se realiza como requerimiento más que como medio para orientar los objetivos, verificar el desarrollo de habilidades en el desempeño. La evaluación es necesaria y debe concebirse como al para que contribuya a lograr un aprendizaje y participación del Capital Humano, que son el único recurso capaz de conducir a la Institución al éxito.

### **¿Necesidades de capacitación?**

Una vez aplicado los instrumentos para el análisis de la organización, de las tareas y de las personas, se suma la información de un instrumento específico para la detección de las necesidades de capacitación (*Ver [anexo 6](#)*), contiene distintas líneas de acción formativa, que como resultado indica capacitar en las temáticas de gestión administrativa, que se resumen a continuación: *Toma de decisiones, Relaciones públicas, Habilidad de comunicación asertiva, Trabajo en equipo, Liderazgo y motivación.*

Aunque las necesidades de capacitación se extienden a otras líneas formativas, el desarrollo del plan de capacitación se limitará a la temática ya mencionada. Se presentan las necesidades de acciones formativas que se detectaron con el instrumento:

### **Gestión de competencias**

*Competencias para el personal de Recursos Humanos:* Las colaboradoras, expresaron que esta temática tiene un alto grado de necesidad ya que proporciona una mejora en su desempeño en el área de trabajo, ayuda a conocer las capacidades de cada una de ellas y a darse cuenta los conocimientos y destrezas poseen. Con modalidad presencial.

*Formación Integral del Área de Logística y Aprovisionamiento:* se expresó que este tema es útil para Priorizar las necesidades ajustándose al presupuesto, con un nivel medio en el grado de necesidad, la modalidad presencial.

*Liderazgo y gestión de equipos. Evita el estrés laboral: Técnicas para mejorar la gestión del tiempo:* Las colaboradoras expresaron que ayuda a reducir el estrés, que es útil para hacer el trabajo en tiempo y forma, crea un mejor ambiente laboral, ayuda a proporcionar y distribuir mejor las tareas y el tiempo programado de manera equitativa, sirve para aprender a distribuir el tiempo en todas las tareas diaria, con un alto nivel en el grado de necesidad.

*Liderazgo y gestión de equipos. Gestión de conflictos, convierte los problemas en oportunidades:* esta temática ayuda para sacar provecho de lo que se tiene y a reducir los conflictos y la negatividad, con un nivel intermedio de necesidad, con modalidad presencial.

*Liderazgo y gestión de equipos. Motiva y haz crecer a tu equipo:* Es útil para el reconocimiento de esfuerzos, con un nivel máximo en el grado de necesidad.

### **Prevención de riesgos laborales.**

*Curso Básico de Prevención de Riesgos Laborales:* Esta temática beneficia a las colaboradoras para ser prudentes en el área laboral, necesario para conocer y prevenir en un futuro los riesgos a que está expuesta, a prevenir riesgos laborales, de importancia para todas las personas, con un máximo en el grado de necesidad, modalidad de preferencia presencial.

### **Atención al ciudadano**

*La calidad percibida por los usuarios de los servicios hospitalarios:* Es útil porque ayuda a ser consciente de las debilidades en la atención y para brindar la atención deseada al paciente, con el máximo grado de necesidad, modalidad presencial.

*Comunicación en situaciones difíciles:* Ayuda a evitar conflictos y sirve para apoyar a la persona que lo necesite, un máximo grado de necesidad, modalidad presencial.

*Habilidades relacionales y de comunicación para profesionales:* Ayuda a que el trabajo se realice en equipo, con nivel 4 y 5 de necesidad, modalidad presencial.

*Información a los pacientes y documentación Clínica. Intimidad, confidencialidad y secreto médico:* Para aprender acerca de confidencialidad de los pacientes, con un nivel máximo en el grado de necesidad, modalidad presencial.

### **Sistemas de información**

*Curso de Contabilidad presupuestaria:* Ayuda a la actualización de los conocimientos, con un nivel máximo en el grado de necesidad, modalidad presencial.

*Herramientas informáticas de aprovisionamiento:* sirve para utilizar y mejorar información con un nivel 4, presencial; ayuda al desarrollo de las actividades, nivel 5 presencial.

*Sistema de Registro de facturas y Fondos del MINSA:* Es de utilidad ya que mejora la información, también porque depende de esas herramientas para el desarrollo de las actividades.

### **Gestión de compras**

*La Contratación Pública con criterios Ambientales, Éticos y Sociales:* Es útil porque ordena y agiliza la elección de proveedores, mejora el trabajo, ayuda a conocer los requisitos éticos, sociales y ambientales. Con un grado máximo de necesidad, modalidad presencial.

**Gestión ambiental.** *Segregación de residuos peligrosos de origen sanitario:* Es útil ya que se está expuestas a epidemias u otras enfermedades contagiosas, con un grado máximo de necesidad.

#### 4.1.5 Análisis Tecnológico

Este análisis permite evaluar las manifestaciones de necesidades de capacitación que se expresan en el comportamiento de los procesos, basado en la caracterización del equipamiento y flujo tecnológico del área administrativa.

##### 4.1.5.1 *Caracterización del equipamiento tecnológico*





La caracterización del equipamiento tecnológico del área administrativa del Hospital San José se describe respecto a la cantidad, años de uso, ventajas y desventajas del equipo de trabajo el grado de actualización, uso de sistemas, internet (tabla 5), con la finalidad de conocer si los puestos están automatizados y si las tareas se desempeñan con eficiencia gracias al buen o mal uso de dicho equipamiento.

El nivel de automatización es proporcional, ya que cada puesto tiene su computadora e impresora para realizar las tareas, los procesos son parcialmente automatizados, por ejemplo, el puesto de compras realiza procesos vía internet por el SISCAE, los puestos en Kardex son manuales y automatizados, primero se plasma la información en tarjetas de control y luego se ingresan a la computadora. En el puesto de caja no hay automatización.

Estos recursos tecnológicos ayudan a desempeñar mejor las operaciones cotidianas en los distintos puestos, permiten que el personal se sienta motivado para realizar sus tareas; que el Hospital cuente con computadoras modernas, acceso a internet, es una gran ventaja, que debe continuar actualizándose y mejorándose, al igual que otro elemento importante como la ergonomía, donde poco énfasis se ha hecho por mejorar; los escritorios, sillas, ventilación, ruido, iluminación no contribuyen al desempeño de las tareas laborales.

## Caracterización del equipamiento tecnológico del Área Administrativa

Tabla N° 5

IMAGEN	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
 5 AÑOS EN USO	<b>6 COMPUTADORAS DE ESCRITORIO</b> Las áreas de Compras, Contabilidad, finanzas, administración y Kardex poseen Computadora personal para una ubicación fija.	Computadoras más grandes. Versiones ergonómicas. Repuestos son más baratos Windows XP Marca Dell Tienen internet Programa Skype	Ocupa espacio en la oficina pequeña Problemas de salud con el pasar de los años. Un poco difícil el mantenimiento Se va la electricidad no es utilizable.
 1 AÑO EN USO	<b>1 PORTÁTIL Y DATA SHOW</b> Ordenador móvil o transportable. Capaz de realizar todas las tareas de los ordenadores de escritorio	Más potente Más rápida Más pequeña Portable Útil para las conferencias	Precio alto Se daña fácil Necesita batería y cargador Difícil de actualizar Componentes más costosos
 1 Y 8 AÑOS EN USO	<b>6 IMPRESORAS</b> Dispositivo periférico del ordenador, produce documentos utilizando tecnología láser Marcas CANON y HP	Costo: impresión más económica Mejor Calidad del texto. La impresión es rápida. Debido a la tecnología utilizada las impresiones al salir seca al tacto.	Atascos de papel. Se calienta demasiado. Son más grandes y más pesadas. A largo plazo pueden ser peligrosas para el ambiente y la salud.
 2,3 y 10 AÑOS EN USO	<b>3 FOTOCOPIADORAS</b> Máquina para fabricar copias de papel a papel. Marcas CANON y HP	Es una fuente para agilizar las tareas. La operación de la máquina es muy sencilla. Ahorran tiempo	La inversión puede ser bastante significativa. Requieren mantenimiento frecuente.
 5 AÑOS EN USO	<b>1 FAX</b> Es la transmisión telefónica de material escaneado impreso, normalmente a un número de teléfono	Se pueden enviar documentos con rapidez a cualquier sitio/país y con un precio bajo.	Está anticuado y el uso de e-mail es más barato, rápido y ecológico, pues no se gasta papel.

*Fuente: Diseñado por el equipo de investigación. Tomado de la ficha de observación, ver [anexo 4](#))*

#### *4.2.2.2 Nivel de complejidad y especialización del flujo de tecnológico*

Los puestos del área administrativa de acuerdo a su importancia, comenzando por el más sencillo hasta el de mayor complejidad y dificultad en sus tareas y responsabilidades se ordenan así:

1 Caja: recibe, paga y registra transacciones por distintos conceptos, no usa equipo ni medios especializados.

2 Compras: gestiona y tramita compras para el abastecimiento de materiales y suministros, usa equipo y tiene acceso al sistema SISCAE, el cual maneja muy bien.

3 Kardex: registra en tarjetas las entradas y salidas de materiales o medicamentos, los codifica y controla inventario de existencias a fin de brindar información exacta a los prescriptores y efectuar una adecuada programación de los requerimientos, su trabajo es manual, cuenta con una computadora donde ingresan los datos de existencia de medicamentos.

4 Contabilidad: Realiza actividades de análisis y ordenamiento de datos contables, su equipo le permite agilizar informes.

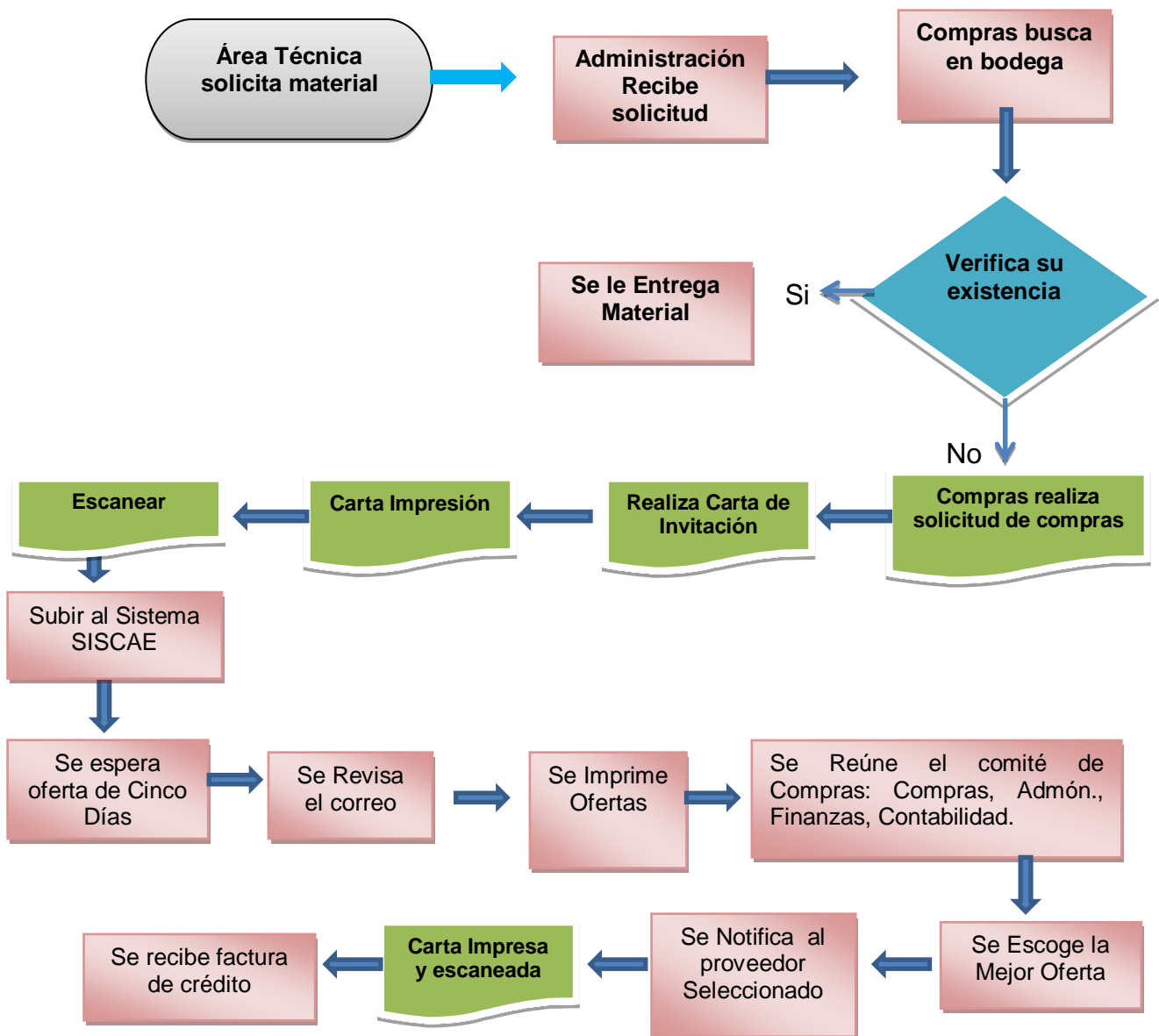
5 Finanzas: garantiza la formulación del anteproyecto presupuestario, gracias a un nuevo sistema del MINSA se facilita vía internet.

6 Administración: planifica, organiza, dirige y controla los recursos financieros y materiales de acuerdo a las políticas, normas y reglamentos del MINSA. Gestiona todas las actividades de los puestos, firma y autoriza las compras y salida de insumos.

Presentamos dos flujos tecnológicos, el primero permite apreciar un proceso administrativo frecuente, relacionado con la compra de insumos, donde participan las áreas de Administración, Finanzas, Contabilidad y Compras (Flujo 1), el segundo es una propuesta para mejorar el flujo tecnológico, donde se presenta cada área y la relación entre ellas en los procesos (Flujo 2).

Los flujos permiten analizar el nivel de complejidad, el área de Administración y Finanzas, son las encargadas de revisar todo el flujo, verificar la disponibilidad del efectivo, ajustar el presupuesto, autorizar, firmar y sellar toda la documentación como soporte para los trámites de compra de cualquier insumo o gasto. Es aquí donde se concentran, se autorizan, se revisan y se aprueban todos los procesos del Área Administrativa.

Flujo Tecnológico 1: área Administrativa del Hospital San José.

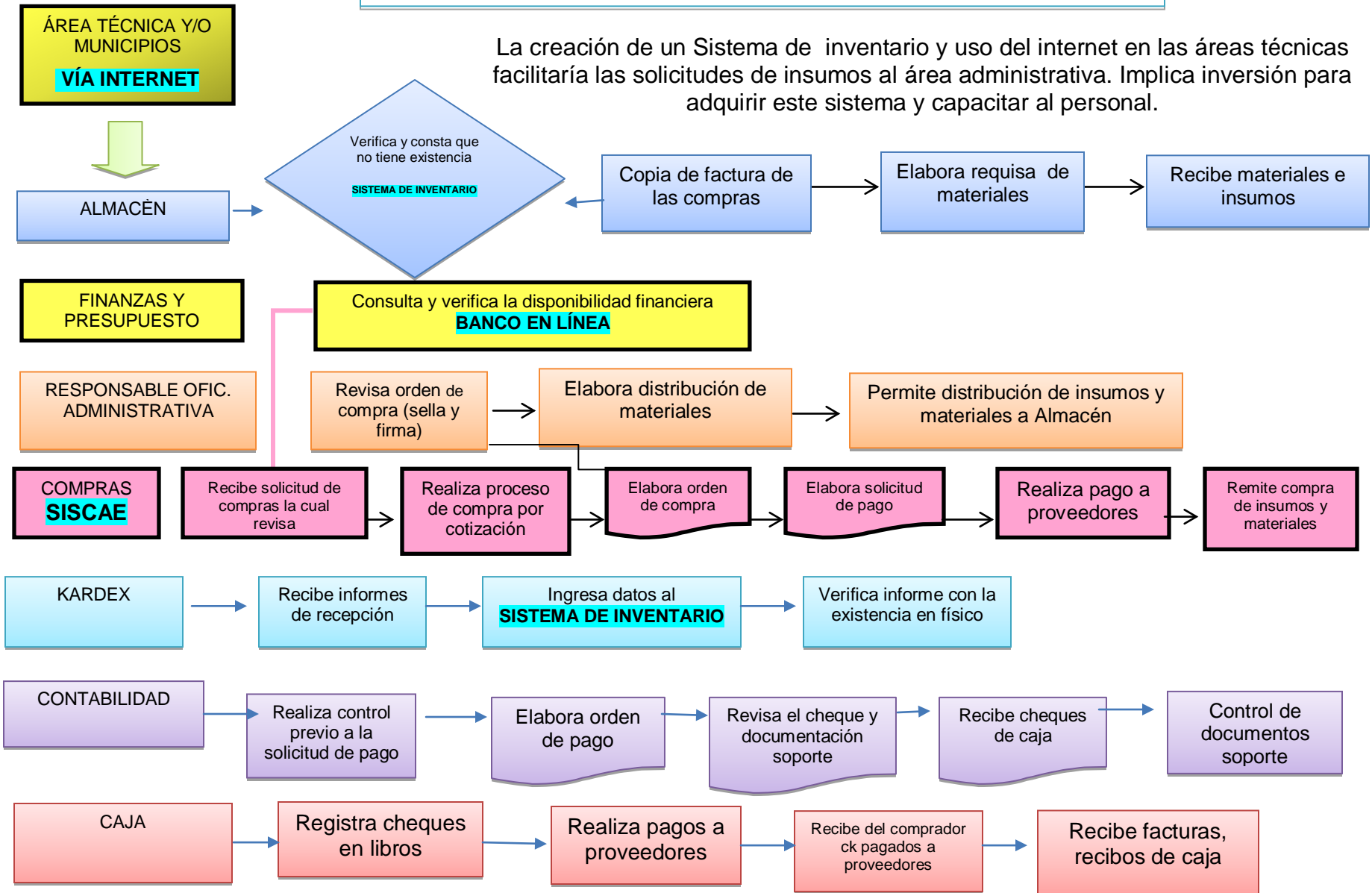


Fuente: Diseñado por el equipo de investigación. Ver [anexo 4](#)



## Flujo Tecnológico 2: Área Administrativa Hospital San José

La creación de un Sistema de inventario y uso del internet en las áreas técnicas facilitarían las solicitudes de insumos al área administrativa. Implica inversión para adquirir este sistema y capacitar al personal.



Fuente: tomado de los archivos administrativos del Hospital.

#### 4.2.2.3 *Nivel de automatización de las operaciones*

La automatización de las operaciones dentro del área administrativa tiene como objetivo agilizar los procesos, facilitar el trabajo, enriquecer los puestos, esto con el fin de incrementar la motivación y la satisfacción en el empleo.

Hoy se ha visto que una tarea repetitiva crea insatisfacción laboral, desmotivación, frustración y también estrés, porque el trabajador siente que no tiene ningún control sobre su tarea. Los puestos se enriquecen cuando permiten que el Recurso humano adquiera mayores responsabilidades y funciones nuevas; por lo tanto, un trabajo más variado, aprendizajes nuevos, conlleva a una mayor motivación, más calidad en el trabajo mismo, y una mayor satisfacción cuando a las personas se les da confianza, se les proporcionan nuevos desafíos, y se les da cierta libertad sobre su propio trabajo.

El Área Administrativa, afronta dificultades en las operaciones, según lo expresaron en el cuestionario para el análisis de la tarea (Ver [anexo 2](#)) porque no se manejan programas básicos de informática, lo que causa el poco aprovechamiento del equipo tecnológico.

#### 4.2.2.4 *Perspectivas de modernización e introducción de nueva tecnología que implique cambios en el perfil.*

El Perfil en recursos humanos, se refiere al conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas, para una persona.

El principal elemento para gestionar es el conocer, si se manejan herramientas que permitan gestionar se puede llevar a cabo la acción propuesta, por esta razón, la nueva visión existente es la de la Era del Conocimiento, donde

entra en juego el entender y darle sentido a las situaciones a fin de solucionar los problemas que se presentan; este conocimiento obtenido a través del entorno laboral, se constituye en un elemento principal, además de la capacitación.

Desde esta perspectiva, el MINSA ha impulsado una modernización de la estructura organizativa del sector salud, a través de siete manuales de procedimientos de Gestión del Recurso Humano, que contribuyen a crear una cultura de traspaso del conocimiento, “el enseñar a conocer” donde “todos manejen la información y el conocimiento”, considerar que “quienes manejan la información y los conocimientos en conjunto, tienen la calidad total en sus manos”.<sup>12</sup>

Dicha modernización implicará cambios, las tareas de trabajo que pasen de ser manuales a ser digitales necesitarán nuevas competencias para enfrentar nuevos retos de actualización tecnológica, por lo tanto, es necesario continuar gestionando y adquiriendo nueva tecnología, acompañada de programas de capacitación que nivelen esa capacidad tecnológica, lo que favorecerá la modernización, competitividad, enriquecimiento de los puestos y mejoras en la calidad del desempeño laboral.

#### 4.2.3 Análisis Económico Productivo

##### 4.2.3.1 *Productividad del trabajo*

La productividad del trabajo es una medida económica usada para determinar la salud de la economía de un país. Describe la producción que se genera por trabajador cada hora. Cuanta más alta sea la producción por hora de trabajo, más alto es el nivel de productividad. Los incrementos de productividad son generalmente aceptados como un signo de una economía en expansión. Los avances tecnológicos y el aumento de la eficiencia de los trabajadores son las dos fuentes principales de mejoras en la productividad.

---

<sup>12</sup> Paredes, Gestión del conocimiento, 2010

Basados en el promedio de 150 consultas diarias por 7 días, se tiene un total de 189,000 consultas en un periodo de seis meses. Lo que implica para el área administrativa laborar 8,064 horas del personal en seis meses, de las cuales 23 consultas están directamente relacionadas.

Según la evaluación del desempeño, las operaciones que son semi automatizadas, retrasan las tareas, el ausentismo afecta la productividad, ya que no existe una planificación de recursos humanos para sustituir al personal.

#### *4.2.3.2 Rendimiento de los Activos*

El retorno sobre los activos es una medida de rentabilidad de una empresa. En inversión, el retorno sobre los activos es una captura instantánea que permite saber, considerando cada dólar que se gana en ventas, qué tanto del beneficio puede guardar una empresa. Es importante porque muestra si la compañía está utilizando su dinero sabiamente.

El Hospital San José es una institución prestadora de servicios, invierte el dinero en la salud de la población, maneja sus activos circulantes a través del Sistema Integrado de Gestión Financiera Administrativa y Auditoría (SIGFA); y sus activos fijos, según el análisis tecnológico, ya cumplieron su vida útil, sin embargo por lo costoso de un nuevo equipamiento, es necesario considerar que la adquisición de nuevos equipos y nueva tecnología, implicaría cambios en los perfiles, reto para el que deben prepararse los puestos actuales y futuros.

#### *4.2.3.3 Costos de producción*

Para ser rentable un negocio, necesita establecer los precios más altos que el costo de producción. Sumar los costos fijos a los costos variables y dividir por el número de artículos producidos, lo que equivale al costo de producción. El

precio cobrado por el producto tendrá que ser mayor al costo de producción, de lo contrario, tu empresa estará operando a pérdida.

El costo del servicio, deberá valorarse desde la eficiencia y calidad del servicio brindado, ya que cada año, el Gobierno brinda un aumento del 10% al monto del presupuesto aprobado, y es responsabilidad del personal administrativo velar por el buen manejo de los fondos, como consecuencia, la necesidad radica en tener la habilidad de que el trabajo en equipo tenga una visión clara de las metas organizacionales y un sentido de pertenencia que permita aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta.

#### *4.2.3.4 Rentabilidad*

Muchas empresas han experimentado un crecimiento de ingresos, sin beneficios. Es importante centrarse en los beneficios, como es el caso del Hospital, proporciona los servicios de salud básicos, sin embargo, la demanda de nuevos servicios, mejoras en la infraestructura y equipamiento médico actualizado, hace imperiosa la necesidad de gestionar recursos a través de Organismos internacionales o donaciones.

Según el Presupuesto Nacional y el porcentaje que corresponde al Ministerio de Salud, es por un total de 25,000,000 millones de córdobas anuales, lo que significa que cada mes se dispone de 2,083,333.33 córdobas, que se distribuyen así: 58.96 % pago de Personal, 12.03% servicios básicos, 22.08% medicamentos, 6.93% compras: alimentos, gastos administrativos.

El MINSa deposita en la cuenta del Hospital una vez que la Administración realiza y entrega la Rendición de Cuenta. El MINSa, deposita un 50% para gastos de alimentos y un 50% depósito para gastos administrativos. Esto lo realiza contra rendición de cuenta que cada mes se debe entregar en tiempo y forma el informe correspondiente.

## Detección de necesidades de capacitación

Una vez terminado el proceso de detección de necesidades formativas mediante el diagnóstico que describe y analiza los recursos humanos, tecnológicos y económicos productivos, del área administrativa del Hospital San José de Diriamba, a través de técnicas e instrumentos, aplicadas al personal, se obtuvo la información para una propuesta de capacitación objetiva con un impacto significativo, se presentan las líneas específicas de formación para la respectiva programación, que por motivos de estudio y financiamiento sólo se desarrollarán las temáticas referidas a la Gestión de competencias. Ver [anexo 6](#).

Líneas de Formación	Programa
Gestión de Competencias	Competencias para el personal de Recursos Humanos Formación Integral del Área de Logística y Aprovisionamiento Liderazgo y gestión de equipos: Evita el estrés laboral: Técnicas para mejorar la gestión del tiempo; Gestión de conflictos, convierte los problemas en oportunidades; Gestiona las competencias de tu Equipo
Prevención de riesgos laborales	Curso Básico de Prevención de Riesgos Laborales
Atención al ciudadano	La calidad percibida por los usuarios de los servicios hospitalarios; Comunicación en situaciones difíciles; Habilidades relacionales y de comunicación para profesionales; Información a los pacientes y Documentación Clínica. Intimidad, confidencialidad y secreto médico.
Sistemas de información	Curso de Contabilidad Presupuestaria; Herramientas informáticas de aprovisionamiento; Sistema de Registro de facturas y Fondos del MINSA
Gestión de compras	La Contratación Pública con criterios Ambientales, Éticos y Sociales
Gestión ambiental	Segregación de residuos peligrosos de origen sanitario.

#### 4.3 *Diseño del Programa de Capacitación al capital humano*

El Plan de Capacitación del Capital Humano, para el II Semestre del año 2013 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores del área administrativa del Hospital San José de Diriamba.

##### 4.3.1. Actividad del Hospital

El Hospital San José de Diriamba, se define como Hospital Primario, según las características de la Normativa 013 “Manual de Habilitación de establecimientos proveedores de Servicios de Salud”, dedicado a la salud con atención ambulatoria idéntica al centro de salud, además con servicio de hospitalización.

##### 4.3.2. Justificación

La formación y el desarrollo del Capital Humano es el elemento más importante dentro de una organización, sobre todo en las que prestan servicios, porque dicha formación influye directamente en la calidad de dicho servicio.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales. Como consecuencia, cada gerencia vela por la formación de sus colaboradores, desde un enfoque de inversión a corto y largo plazo.

También la comunicación es un factor decisivo dentro de la organización, pues la información permite gestionar el conocimiento, adquirir experiencias que ayuden a resolver problemas tomando decisiones acertadas en bienestar de la Institución.

Sin embargo, la realidad del País refleja que falta crear una cultura de formación permanente mediante un Plan de Capacitaciones que respondan a las necesidades de formación del Capital Humano. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación en el área administrativa para el desarrollo del recurso humano y fortalecimiento de la eficiencia en el desempeño laboral.

#### 4.3.3. Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación a todo el personal que trabaja en el área administrativa del Hospital San José de Diriyamba.

#### 4.3.4. Fines del Programa de capacitación.

Tiene como propósito general, impulsar la eficacia organizacional, para lograrlo, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- El desarrollo de los recursos humanos disponibles
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros
- Mejorar la interacción entre las colaboradoras
- Generar conductas positivas, mejoras en el clima de trabajo y comunicación.
- Mantener a las colaboradoras actualizadas con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

#### 4.3.5. Objetivos de la Capacitación

##### Generales

- Desarrollar las capacidades individuales y colectivas de los colaboradores, mediante una serie de actividades que contribuyan al desempeño laboral.
- Contribuir en la formación del personal a través del desarrollo humano para alcanzar una gestión administrativa eficiente.

##### Específicos

- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza



- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo
- Promover la comunicación asertiva en el área de trabajo

#### 4.3.6. Metas

Capacitar los puestos del Área administrativa en las siguientes temáticas: toma de decisiones, trabajo en equipo, relaciones públicas, comunicación asertiva, liderazgo y motivación laboral.

#### 4.3.7. Estrategias y metodología

Las Estrategias y la metodología para cada temática se presentan a continuación:

CONFERENCIA: Toma de decisiones:

- Toma de Decisiones en las Organizaciones
- Toma de Decisiones Individual
- Criterios éticos de Toma de Decisiones

TALLER: Liderazgo y motivación

- El Rol del Líder
- Diferencia entre Autoridad y poder
- Estilos de Liderazgo
- Liderazgo en Equipo
- Competencias para el Liderazgo
- Videos Motivacionales

CONFERENCIA: Trabajo en Equipo

- Equipos eficaces
- Liderar en Equipo
- Video del Trabajo en Equipo

CURSO: Comunicación Asertiva

- El Proceso de Comunicación
- Asertividad
- Elementos de la Comunicación Asertividad

- Pasividad o falta de Asertividad
- Características de la Comunicación Asertiva

CONFERENCIA: Relaciones Publicas

- Relevancia: Pensamiento Estratégico

#### 4.3.8. Tipos, modalidades y niveles de capacitación

Tipo de Capacitación.

*Capacitación para el Desarrollo:* Esta capacitación tiene por objeto mantener y elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en la que el hospital puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidad de la Capacitación.

*Perfeccionamiento.* Con el empleo de esta modalidad se pretende desarrollar las ventajas potenciales de la toma de decisiones individuales y colectivas, con el fin de llevar un adecuado funcionamiento del hospital.

*Formación.* El propósito de este modelo es impartir conocimientos para la gestión administrativa, que permita tener una visión general y amplia con relación a la formación humana y profesional.

Niveles de Capacitación.

*Nivel Intermedio.* Este nivel está orientado a que el personal profundice sus conocimientos en el aspecto de la toma de decisiones.

#### 4.3.9. Acciones a desarrollar

Las temáticas a desarrollar son: **Toma de decisiones, Comunicación asertiva, Relaciones públicas, Trabajo en equipo, Liderazgo y motivación laboral.** El desarrollo de estas actividades se planificó conforme a la hoja de trabajo. Ver [anexo 7](#).

#### 4.3.10. Recursos

**Humanos:** Lo conforman *siete participantes*: Sor Sonia Nataly Hernández Ferrer, María Eugenia Hernández, Claudia Osorno, Claudia Guadamuz, María Yolanda Narváez, Ivania Jaens, Marta Parrales.

*Dos facilitadoras y expositoras:*

Elsa Del Carmen Beltrán Vásquez

Lisette María Cuadra Matus

#### **Materiales:**

*Infraestructura:* Las Actividades de capacitación se realizarán en el auditorio del Hospital San José de Diriamba.

*Mobiliario y Equipo:* Conformado por Data Show y Computadora Portátil, Mesas, Sillas, Pantalla

*Documentos Técnico-Educativo:* Encuestas de Evaluación, Formatos para la toma de Decisiones.

#### 4.3.11. Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, en sus inicios será financiado por el grupo de investigación, el seguimiento queda a criterio del Hospital.

#### 4.3.12. Presupuesto y Cronograma

<b>Presupuesto de CAPACITACIÓN</b>				
<b>HOSPITAL SAN JOSÉ DE DIRIAMBA</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo por Día</b>	<b>Costo Total</b>
Pasajes Terrestres	2	C\$ 7	C\$ 14	C\$ 70
Refrigerios	9	C\$ 25	C\$ 225	C\$ 1,125
Papelería	15 hojas	C\$ 1	C\$ 15	C\$ 75
Alquiler de data Show			C\$ 0	C\$ 0
Honorarios	2	C\$ 5,000		C\$ 10,000
				C\$ 11,270
Imprevistos 10%				C\$ 1,127
<b>TOTAL</b>				<b>C\$ 12,397</b>

CRONOGRAMA					
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN HOSPITAL SAN JOSÉ DE DIRIAMBÁ					
ÁREA ADMINISTRATIVA					
MES DE OCTUBRE					
ACTIVIDADES A DESARROLLAR	LUNES 21	MARTES 22	MIÉRCOLES 23	JUEVES 24	VIERNES 25
CONFERENCIA: Toma de decisiones	9:00-11:00 am				
TALLER: Liderazgo y motivación		9:00-11:00 am			
CONFERENCIA: Trabajo en Equipo			10:00-12:00 m		
CURSO: Comunicación Asertiva				9:00-11:00 am	
CONFERENCIA: Relaciones Publicas					9:00-11:00 am

#### 4.4 Ejecución de la capacitación (Impactos y limitaciones)

*Impactos, desde el punto de vista de las Estudiantes, la Institución y la Tutora.*

La ejecución de la capacitación ha servido de retroalimentación para reforzar los conocimientos y habilidades acordes a la carrera Administrativa; poniendo en práctica la teoría adquirida a lo largo de la jornada universitaria, se logró detectar las necesidades de capacitación del Capital Humano del Área administrativa, con la finalidad de optimizar los conocimientos, habilidades y destrezas en las tareas que realizan, tuvo como resultado una reacción positiva, propiciando el aprendizaje de nuevos conocimientos, llevando a cambios en el comportamiento laboral, principalmente en la comunicación y trabajo en equipo, se dio respuesta a los intereses y expectativas, comprobándose en la evaluación de la capacitación. Ver [anexo 12](#) y 13.

La realización de esta capacitación en la Institución, logró beneficios de manera recíproca tanto al Capital Humano como a la Institución, ya que les ayudó a sentirse más identificados con su área de trabajo, también ayudó a ser más conscientes de la importancia que tiene el saberse parte de la toma de decisiones en equipo, liderazgo, comunicación asertiva, para que el desarrollo de las

actividades sean más eficaces y eficientes, con la práctica de esto se espera lograr un ambiente seguro y confiable y por ende el trabajo será de mayor calidad. Según expresaron en el cuestionario de evaluación, entre los efectos que la capacitación ha tenido en su puesto de trabajo están agilizar el trabajo, reducir errores, aumentar la satisfacción, mejorar la realización del trabajo, mejorar la relación con las compañeras y jefes, realizar el trabajo en menos tiempo, estar en mejores condiciones para atender solicitudes y actualizar los conocimientos. Ver [anexo 10](#) y [anexo 14](#) sobre los resultados de la aplicabilidad de la capacitación.

Teniendo en cuenta el objetivo práctico del Informe de Investigación, que es el de ejecución de la capacitación en el Hospital San José de Diriamba, durante el desarrollo, se hizo imprescindible conocer la contribución que los estudiantes transfirieron en la aplicación de sus conocimientos y habilidades adquiridas durante sus años de estudio en esta Alma Mater; logrando un impacto positivo al impartir capacitaciones con temática de interés como es la toma de decisiones, relaciones públicas, trabajo en equipo, comunicación asertiva, liderazgo y motivación laboral; fortaleciendo de esta manera las necesidades identificadas en su estudio. Al mismo tiempo no existen antecedentes en la carrera de Administración de Empresas de los Seminarios de Graduación de este tipo de resultado, ya que los estudiantes ejecutan en la práctica capacitaciones de las necesidades identificadas en su investigación. El resultado va más allá que el de analizar temas específicos de la actualidad. Ver [anexo 16](#).

### *Limitaciones*

Principalmente se debieron a los recursos humanos y materiales, ya que el tiempo fue corto, las participantes solicitaron que las próximas capacitaciones se extendieran más, con mayor énfasis en la comunicación, liderazgo y motivación. Se utilizaron instrumentos para identificar las expectativas, algunos de estos instrumentos no siempre los contestaron todas las participantes. Se incurrió en gastos de transporte, uso del equipo audiovisual, fotocopias, material de apoyo y refrigerio para las participantes.

#### 4.4.1 Sistemas de evaluación y seguimiento de la capacitación.

##### *Sistema de evaluación.*

Se aplicó un cuestionario con el objetivo evaluar el desarrollo de la capacitación y el grado de satisfacción de los participantes, conocer nuevas propuestas de actividades y propuestas de cambio de las actuales.

Esta acción fue imprescindible para la mejora continua. Se evaluaron las expectativas, la duración, el contenido, las instalaciones y la coordinación, a través de un puntaje donde el 1 significa el “grado más bajo”, el 5 significa el “grado más alto”, que se expresa en un gráfico que consolida las respuestas. Ver [anexo 12](#).

Los participantes aportaron una valoración global de la capacitación con el grado más alto, lo que demuestra el cumplimiento de las expectativas y objetivos, observaron dominio del tema por parte de las capacitadoras, el horario adecuado y buena coordinación, el contenido de los temas fueron un aporte esencial para todo el equipo que labora; en las sugerencias expresaron mejorar la instalación del equipo audiovisual, extenderse más en el desarrollo de las temáticas; en las propuestas de nuevas actividades, que sean más dinámicas y más seguidas las conferencias para el crecimiento personal, abarcar temas sobre relaciones humanas e interpersonales, y el impacto en el puesto de trabajo, ver gráficos en [anexo 14](#).

##### *Control y seguimiento de la capacitación*

El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información, para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando; lo que permite determinar si la formación fue la requerida, o no y por qué.

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización de las acciones. Esta información es relevante para una nueva

planeación y operación de capacitación; se obtiene al utilizar diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación, y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana. Ver [anexo 10](#)

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Análisis del desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientación de la planificación de las acciones para su mejor operación.
- Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificación de las necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

El seguimiento implica llevar registros (control estadístico del proceso) que permitan conocer no sólo los indicadores económicos de la inversión realizada en capacitación, sino también otros aspectos, como por ejemplo:

- Número de horas totales de capacitación.
- Número de horas por persona.
- Número de horas por departamento o proceso.
- Número de horas por tema tratado.
- Costos totales de la capacitación.
- Resultados de las evaluaciones realizadas

Los informes permiten conocer el avance del plan de capacitación y sus resultados parciales; de tal manera, que se pueden hacer los ajustes requeridos y, al mismo tiempo, evidenciar el impacto que va surtiendo en los participantes. (Ver [anexo 11](#))

En el control y seguimiento del programa de capacitación es necesario considerar que no todos los asistentes requieren el mismo nivel de profundidad en

los contenidos; de tal manera, es preciso clasificar a quien se dirige cada uno de los temas propuestos, ya que algunos necesitan un nivel introductorio, otros un nivel intermedio y otros más una sesión de profundización. Esto es la taxonomía del proceso de capacitación, es decir, la ordenación jerarquizada de los participantes y de los temas a impartir o impartidos.

En muchas ocasiones, los seminarios y talleres fracasan por no tener en cuenta este aspecto, lo cual hace que para algunos asistentes el curso sea considerado como deficiente, ya que no llena las expectativas esperadas en cuanto a su contenido. Para otros, por el contrario, resulta excelente ya que nunca o pocas veces han tenido la oportunidad de trabajar sobre el mismo.

La disponibilidad de tiempo es un aspecto importante, por cuanto una de las grandes dificultades de las empresas tiene que ver con el tiempo que se puede asignar a las personas seleccionadas para participar en la capacitación; el ritmo laboral y los compromisos previamente adquirido hacen que haya que recurrir a tiempos específicos, lo que implica sacrificio de tiempo para el asistente. Una manera de lograr que todos los participantes puedan asistir son:

- Dar a conocer con suficiente anticipación las agendas de tiempos de los diferentes seminarios y talleres.
- Acordar con los jefes inmediatos para suplir a las personas que asistirán a los eventos.
- Establecer tiempos compartidos por la empresa y la persona, como por ejemplo, viernes y sábado si se trata de eventos de larga duración.
- Establecer con el capacitador jornadas cortas, por ejemplo de 4 horas.

Por último, el presupuesto de capacitación está definido por las asignaciones que realice la administración de la institución, por el tamaño de la institución, por la importancia que le asigne la gerencia a estos temas o bien por el nivel de autonomía que al respecto tenga el administrador de la capacitación. Es importante conocer claramente los recursos económicos con los que se cuentan, con el fin de unificar el dinero que se utilizará en la capacitación.



## 5. Conclusiones

1. El análisis de la estructura, fuerza de trabajo y calificación permitió detectar las necesidades de capacitación, con la aplicación de una serie de instrumentos, la información que se obtuvo ayudó a establecer dichas necesidades, que a nivel general se extienden a líneas formativas necesarias para el desarrollo del personal, sin embargo, las que atañen a la gestión administrativa se tomaron como urgentes de realizar.
2. La caracterización del flujo tecnológico y del equipamiento fueron necesarias para establecer la relación de la capacidad tecnológica y su aprovechamiento según las competencias del personal, aunque la automatización de la operaciones tiene un nivel medio, el uso de los equipos ayudan a realizar las tareas, y la gestión de modernización implicará que los perfiles adquieran nuevas competencias.
3. Los indicadores económicos que se describieron, se relacionan directamente con el desempeño laboral de las personas, su eficiencia no pudo evaluarse, una de las razones fue que no se dispuso de los resultados de las evaluaciones; sin embargo es importante resaltar que la productividad se incrementa con los avances tecnológicos y la eficiencia del desempeño laboral.
4. El diseño del plan de capacitación se desarrolló gracias al diagnóstico que detectó las necesidades de capacitación, y por el cual pudieron establecerse temáticas formativas acordes a las expectativas e intereses de los participantes.
5. La ejecución del plan de capacitación tuvo un triple impacto significativo, una experiencia que contribuyó a la formación personal, que brindará al Hospital un plan para la formación del personal y un medio por el cual la Universidad prioriza la formación del recurso más importante: las personas.

## 6. Bibliografía

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). Colombia.
- Cruz, Á. (30 de Enero de 2009). *El ausentismo en las empresas*. Recuperado el 2 de Octubre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos66/ausentismo-empresas/ausentismo-empresas2.shtml>
- Dracma, R. (s.f.). *El empleo en Nicaragua*. Obtenido de [http://www.rdracma.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2904:elempoennicaragua&catid=847:enfoquecentroamericano](http://www.rdracma.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2904:elempoennicaragua&catid=847:enfoquecentroamericano)
- Hill, M. E., Estrada, S., & Bosch, Z. (15 de Julio de 2003). *Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las Organizaciones*. Recuperado el 12 de Mayo de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>
- Junco Romero, G. (20 de Febrero de 2009). *Metodología para el diagnóstico y tratamiento de necesidades de formación y desarrollo del capital humano*. Recuperado el 12 de Mayo de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos67/desarrollo-capital-humano/desarrollo-capital-humano.shtml>
- Llorens Gumbau, S. (s.f.). *Detección de necesidades formativas: una clasificación de instrumentos*. (U. J. I, Editor) Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de <http://ldiazvi.webs.ull.es/detnecfor.pdf>
- MINSA. (1995). *Manual de Cargos y Funciones. Nicaragua*.
- MINSA. (2012). *Convenio colectivo y Salarial, Nicaragua 2012 - 2014*. Nicaragua.
- MINSA. (s.f.). *Manual de Procedimientos de Gestión del Desempeño*.
- MINSA. (s.f.). *Manual de Procedimientos y Clasificación de Puestos, políticas*.
- Nacional, G. d. (Abril de 2008). *Plan Nacional de Desarrollo Humano*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2013, de <http://www.pndh.gob.ni/desarrollohumanopndh.shtml>
- Paredes, M. (2010). *Gestión del conocimiento*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de <http://unesrrhh5d.blogspot.com/>
- Pérez, M. d. (24 de Agosto de 2009). *Rotación de personal. Recursos humanos*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos78/rotacion-personal-recursos-humanos/rotacion-personal-recursos-humanos2.shtml>
- Stephen, R. (2005). *Administración*. Naucalpan de Juárez, Estado de Mexico: Pearson.



## 7. Anexos

### Anexo 1. Cuestionario para el análisis organizacional

Nombre de la Institución :  
 Actividad Económica :  
 Actividad Productiva :  
 Área de Estudio :

#### I. Estructura Organizativa de la Empresa:

Departamento y/o Áreas	No. De Trabajadores	Sexo	
		No. Femenino	No. Masculino

#### II. Composición de la Fuerza laboral del Área \_\_\_\_\_

Nombre, Sexo, Edad, Ocupación, Antigüedad, Formación Recibida, Capacitaciones recibidas, Nivel educativo.

#### III. Planes de Desarrollo aprobado por la Dirección (Administración), aprobados No. De empleados, ocupaciones.

Plan de Desarrollo	Ocupaciones	No. De Empleados

#### IV. ¿En qué ocupaciones tienes dificultades para encontrar personal.Cuál o Cuáles con las causas?

Ocupaciones	Causas
<b>Causas:</b> Falta de Mano de Obra, Turno horario de trabajo, Falta de capacitación Específica. Empleo estacional, Falta de Experiencia, otras especificar.	

#### V. Si la causa es falta de Capacitación. ¿En qué ocupaciones y especialidades?

Ocupaciones	Especialidades

**VI.** En el área que ocupaciones están prevista que crezca o experimente cambio en los próximos años (Formación, Capacitación).

Área: \_\_\_\_\_

Ocupación	No. De Trabajadores Previsto

**VII.** Qué necesidades de capacitación futuras sería necesario atender.

Ocupación	Necesidades de Capacitación

Observaciones: \_\_\_\_\_

**VIII.** Se han instalados nuevas tecnología en la empresa.

Qué tecnología	En que ocupaciones	Cuántos empleados involucrados

**IX.** Se han producido cambio en el contenidos de las ocupaciones?

Qué cambio	En que ocupaciones	No. De Empleado afectado	Especialidades a crear

## Anexo 2. Cuestionario para colaboradores. Análisis de las tareas

Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.

1.-Recibiste capacitación al momento de ingresar al Hospital. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Especificar\_\_\_\_\_.

2.- Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Por qué\_\_\_\_\_.

3.- Crees que necesitas capacitación. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Por qué\_\_\_\_\_.

4.- Te han impartido algún curso de capacitación fuera del Hospital. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Especificar\_\_\_\_\_.

5.- Consideras importante la capacitación. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Por qué\_\_\_\_\_.

6.- Piensas que desempeñas con eficiencia tu trabajo. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Por qué\_\_\_\_\_.

7.- Tus conocimientos te dan seguridad para hacer tu trabajo. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Por qué\_\_\_\_\_.

8.- Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Por qué\_\_\_\_\_.

9.- Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Por qué\_\_\_\_\_.

10.- Puedes tomar decisiones propias. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Por qué\_\_\_\_\_.

11.-Existe buena relación entre trabajadores y jefe inmediato. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Por qué\_\_\_\_\_.

12.- Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus compañeros. SI\_\_\_ NO\_\_\_ Por qué\_\_\_\_\_.

13.-Te han impartidos cursos de capacitación relevantes e importantes en tus áreas de trabajo. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Especificar\_\_\_\_\_.

14.-Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a tu horario de trabajo. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Por qué\_\_\_\_\_.

15.-Existen fechas (días, meses, años) especiales para un curso de capacitación dentro del Hospital. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Especificar\_\_\_\_\_.

16.-Cuentan con recursos asignados estructurados para satisfacer un plan de Capacitación. SI\_\_\_ NO\_\_\_

Por qué\_\_\_\_\_.

Anexo 3. Entrevista a colaboradores. Análisis de la persona

¿Cuál es área de trabajo a la que pertenece dentro del hospital?

¿Conoce las funciones de su área de trabajo? Especifique

Si \_\_\_ NO\_\_\_

¿Cuenta con los recursos físicos disponibles para llevar a cabo de su área asignada? Especifique

Si \_\_\_ NO\_\_\_

¿Considera tener los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el buen manejo de estos recursos? Especifique

Si \_\_\_ NO\_\_\_

¿Le gustaría recibir capacitación en relaciones Humanas? Especifique el porqué de su elección.

Liderazgo\_\_\_ Toma de Decisiones\_\_\_ Comunicación\_\_\_

¿Considera el ambiente laboral Favorable? Especifique

Si \_\_\_ NO\_\_\_

**Gracias**



#### Anexo 4. Ficha de observación de la investigación

Área observada: \_\_\_\_\_

Grupo observador: \_\_\_\_\_

##### Análisis organizacional

1. Cómo se percibe el ambiente organizacional
2. El organigrama está visible, existe manual de funciones, visión y misión
3. Las oficinas cuentan con el equipo necesario para realizar las tareas.
4. Que actividades realiza cada puesto

##### Análisis tecnológico

1. Caracterización del equipo: descripción, cantidad, marca, años de uso, renovación.
2. ¿Cuál es el proceso más frecuente?
3. Describir el proceso.

Anexo 5

Gestión de Recursos Humanos: Manual de Procedimientos de Gestión del Desempeño

Formulario N° 3  
 REPÚBLICA DE NICARAGUA  
 MINISTERIO DE SALUD  
 DIVISIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACIÓN EN EL LOGRO DE OBJETIVOS Y COMPETENCIAS

Nombre de la Dependencia Administrativa:			
Nombre y puesto del jefe inmediato:			
Nombre y puesto del servidor público:			
Periodo de Planificación:			
Fecha de elaboración del formato:			
Jefe(a) inmediato (Firma)	Servidor público (Firma)	Representante (Firma)	Sindical

a)                      b)                      c)                      d)                      e)

N°	Objetivos	Puntaje	Criterios de medida (Indicadores)	Escenarios
	Competencias			

**DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS 2013**  
**ACCIONES FORMATIVAS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN FORMATIVA</b>	<b>UTILIDAD/MEJORA EN TU PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>GRADO DE NECESIDAD</b>	<b>MODALIDAD Presencial (P) Semipresencial (S) Teleformación (T)</b>
<b>GESTIÓN DE COMPETENCIAS</b>			
Taller Básico de Seguridad Social y nóminas		1 2 3 4 5	
Competencias para el personal de Recursos Humanos		1 2 3 4 5	
Estructura y Organización Sanitaria		1 2 3 4 5	
Formación Integral del Área de Logística y Aprovisionamiento		1 2 3 4 5	
Liderazgo y gestión de equipos. Evita el estrés laboral: Técnicas para mejorar la gestión del tiempo		1 2 3 4 5	
Liderazgo y gestión de equipos. Gestión de conflictos, convierte los problemas en oportunidades		1 2 3 4 5	
Liderazgo y gestión de equipos. Gestiona las competencias de tu Equipo		1 2 3 4 5	
Liderazgo y gestión de equipos. Lidera con eficacia		1 2 3 4 5	
Liderazgo y gestión de equipos. Mejora tus estrategias de negociación e influencia		1 2 3 4 5	
Liderazgo y gestión de equipos. Motiva y haz crecer a tu equipo		1 2 3 4 5	
<b>PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES</b>			
Curso Básico de Prevención de Riesgos Laborales		1 2 3 4 5	
<b>ATENCIÓN AL CIUDADANO</b>			
La calidad percibida por los usuarios de los servicios hospitalarios		1 2 3 4 5	

Comunicación en situaciones difíciles.		1	2	3	4	5	
Habilidades relacionales y de comunicación para profesionales		1	2	3	4	5	
Información a los pacientes y Documentación Clínica. Intimidad, confidencialidad y secreto médico.		1	2	3	4	5	
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>							
Inglés para profesionales		1	2	3	4	5	
Curso de Contabilidad presupuestaria		1	2	3	4	5	
Herramientas informáticas de aprovisionamiento		1	2	3	4	5	
Sistema de Registro de facturas y Fondos del MINSA		1	2	3	4	5	
<b>GESTIÓN DE COMPRAS</b>							
La Contratación Pública con criterios Ambientales, Éticos y Sociales		1	2	3	4	5	
<b>GESTION AMBIENTAL</b>							
Segregación de residuos peligrosos		1	2	3	4	5	
Introducción al sistema de gestión ambiental		1	2	3	4	5	
Segregación de residuos peligrosos de origen sanitario.		1	2	3	4	5	
<b>OTROS (especificar)</b>							
Medios Tecnológicos		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	

Anexo 7

**Hoja de trabajo para el diseño de la capacitación**

Nombre del programa \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Título del tema \_\_\_\_\_

Meta de la capacitación \_\_\_\_\_

Objetivo de aprendizaje
Actividad
Tiempo
Costo de los materiales
Quién
1
2
3
4
5
6
7
8
Totales
Tiempo total estimado para la capacitación
Horas o minutos
Costo total estimado

Anexo 8.

### **Cuestionario de intereses y expectativas**

El siguiente cuestionario pretende conocer cuáles son sus intereses y expectativas en relación a la capacitación en la que va a participar, para establecer metas comunes y alcanzables con el desarrollo de la misma.

**Instrucciones:** Por favor, lea con atención cada una de las cuestiones planteadas. No existen respuestas correctas e incorrectas: estamos interesadas en conocer sus expectativas y necesidades.

Conteste las preguntas de manera rápida y sencilla. Por favor, conteste marcando con una X la casilla que más se acerque a su opinión.

Si lo desea, rellene sus datos personales y profesionales, que en ningún caso son obligatorios.

#### **DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES**

**Categoría profesional:**

**Puesto que ocupa:**

**Área de trabajo:**

**Correo electrónico/Facebook:**

#### **DATOS DE LA ACCIÓN FORMATIVA**

**Título de la acción formativa:**

**Lugar de celebración:**

**Fecha:**

¿Cuáles son sus expectativas en relación al tema “Toma de decisiones”?

---

¿Cuáles son sus expectativas en relación al tema “Liderazgo y motivación”?

---

¿Cuáles son sus expectativas en relación al tema “comunicación asertiva”?

---

¿Cuáles son sus expectativas en relación al tema “Relaciones públicas”?

---

¿Cuáles son sus expectativas en relación al tema “Trabajo en equipo”?

---

<b>MOTIVACIÓN</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La actividad en la que participo aumente mi motivación hacia mi desempeño profesional					
2	La actividad formativa haga más satisfactoria mi participación en el equipo de trabajo					
3	La actividad formativa en la que participo aumente mi sentimiento de pertenencia a la organización					

<b>LABOR TUTORIAL</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Las técnicas empleadas por los capacitadores sean variadas y cercanas a mi realidad profesional					
2	La metodología favorezca el desarrollo de competencias profesionales para el desempeño.					
3	Que los capacitadores propicien entre los asistentes una actitud de participación y mejora					

<b>COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La coordinación entre los capacitadores favorezca el proceso de aprendizaje					
2	La coordinación de la acción formativa sea eficaz					
3	Se realicen evaluaciones del desarrollo de la acción formativa con instrumentos.					

***“Por todos sus dones Dios sea bendito”***

Anexo 9

**Evaluación de los participantes en la capacitación**

Nombres y apellidos \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Correo electrónico/Facebook: \_\_\_\_\_

Fecha de inicio: \_\_\_\_\_ Horas impartidas: \_\_\_\_\_

Tema de la capacitación: \_\_\_\_\_

- El objetivo de este cuestionario es poder evaluar el desarrollo de la presente capacitación y el grado de satisfacción de los participantes.
- Conocer nuevas propuestas de actividades y propuestas de cambio de las actuales.
- Los participantes **deberán contestar a TODAS** las cuestiones presentadas
- Si en algún punto se detecta que el nivel de satisfacción es Normal o Bajo, por favor, indicar en el apartado de “sugerencias” qué es lo que se observa incorrecto y como se podría mejorar. Esta acción es imprescindible para la mejora continua, sabiendo que el **1** significa el “**grado más bajo**”, el **5** significa el “**grado más alto**”.

Agradecemos sinceramente su colaboración

Expectativas	El tema de la capacitación ha respondido a las expectativas que tenía de ella.	1	2	3	4	5
	He conseguido los objetivos que pretendía con la capacitación.	1	2	3	4	5

Duración	La duración de la capacitación resulta suficiente	1	2	3	4	5
	La distribución del tiempo fue adecuado	1	2	3	4	5
	El horario de la capacitación parece correcto	1	2	3	4	5

Contenido	El contenido impartido ha sido satisfactorio	1	2	3	4	5
	Los temas desarrollados le han parecido interesantes	1	2	3	4	5



Instalaciones	Las instalaciones han sido correctas (limpieza, orden, iluminación, ventilación)	1	2	3	4	5
	Los medios audiovisuales han sido correctos	1	2	3	4	5

Coordinación	La coordinación de las capacitadoras	1	2	3	4	5
	El desarrollo de la temática por parte de las capacitadoras	1	2	3	4	5

Valoración global de la Capacitación

Observaciones y sugerencias que desee añadir: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Propuestas de cambio en la actividad (contenido, horario, duración, etc)\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Propuestas de nuevas actividades relacionadas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

***“Por todos sus dones Dios sea bendito”***

**Impacto: cuestionario sobre la aplicabilidad de la capacitación**

1. En general, ¿la capacitación que ha recibido este mes ha sido aplicable a su puesto de trabajo?  Sí  NO
2. Más concretamente, sobre las capacitaciones que ha recibido, indique qué conocimientos y/o habilidades ha podido aplicar y cuáles no.

Temas	He podido aplicar	No he podido aplicar
.....	<input type="checkbox"/>	..... <input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	..... <input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	..... <input type="checkbox"/>

3. ¿Ha habido elementos de su entorno de trabajo que hayan facilitado la aplicación de lo que ha aprendido en la capacitación? Sí \_ NO \_  
¿Cuáles?

- Mi propio interés por querer introducir aspecto nuevos
- Mi motivación por hacer mejor mi trabajo
- El apoyo de mi superior inmediato
- El apoyo de mis compañeras de trabajo
- El apoyo de la Dirección del Hospital
- El interés por la innovación y la mejora que existe en el Hospital
- Otros (especificar)

4. ¿Ha habido elementos de su entorno de trabajo que hayan obstaculizado la aplicación de lo que ha aprendido en la capacitación? Sí \_ NO \_  
¿Cuáles?

- Mi propio desinterés
- La falta de apoyo de mi superior inmediato
- La falta de apoyo de mis compañeras de trabajo
- La falta de apoyo de la Dirección del Hospital
- El ritmo acelerado de trabajo del Hospital
- La falta de medios
- La falta de relación entre la capacitación recibida y las necesidades
- Otros (especificar)

5. ¿Qué efectos cree que ha tenido en su puesto de trabajo el haber participado en la Capacitación?

- Ninguno
- Agilizar mi trabajo
- Reducir errores
- Aumentar mi satisfacción
- Mejorar la realización de mi trabajo
- Mejorar la relación con mis compañeros/jefes
- Realizar más trabajo en menos tiempo
- Estar en mejores condiciones para atender solicitudes
- Actualizar mis conocimientos
- Otros (especificar)

6. En general, ¿la capacitación realizada ha solucionado problemas en su puesto de trabajo?

Sí, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

7. Considera, en general, ¿la capacitación recibida este mes útil para la Institución?

---

---

***“Por todos sus dones Dios sea bendito”***

Anexo 11

**Seguimiento y evaluación a**

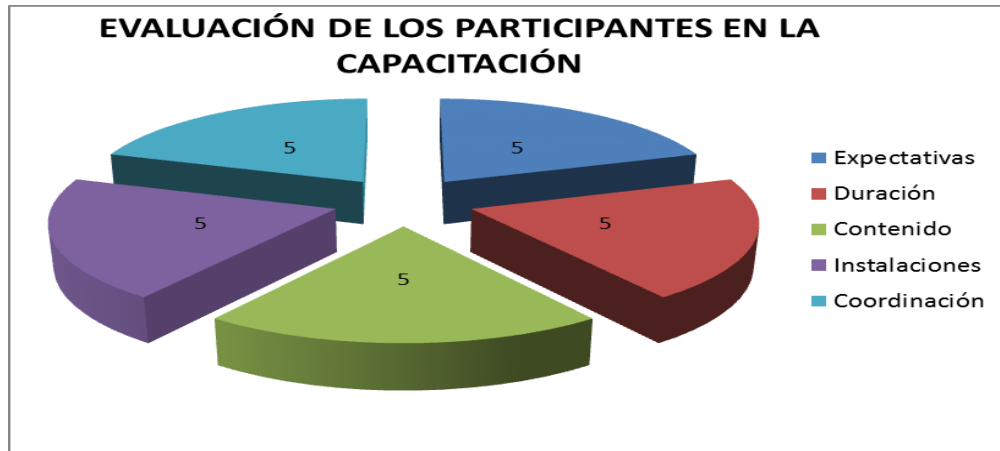
**Plan de Capacitación del Hospital San José de Diriamba**

Nombre del Programa	
Nombre de la estrategia	
Fecha de evaluación	

Indicadores de cumplimiento	Calificación de 0 a 10	Evaluación			Observaciones, fortalezas y/o debilidades
		Alta	Regular	Baja	
Presupuesto					
Población atendida					
Cumplimiento de las Metas: 1. 2. 3.					
Modalidad					
Actividades realizadas					
Responsables					

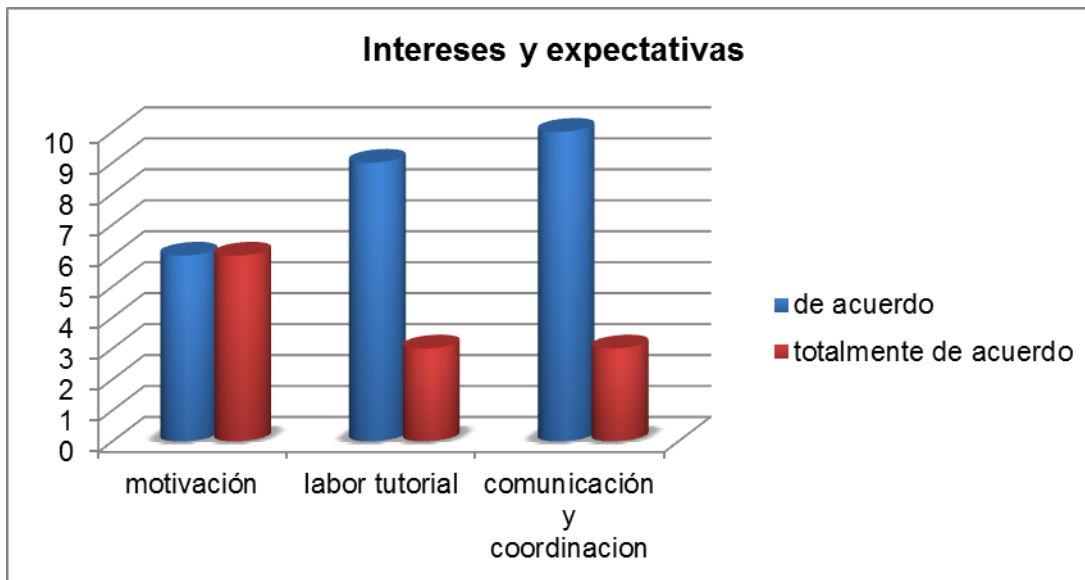
## Anexo 12

Evaluación de los participantes en la capacitación según el grado de satisfacción.



## Anexo 13

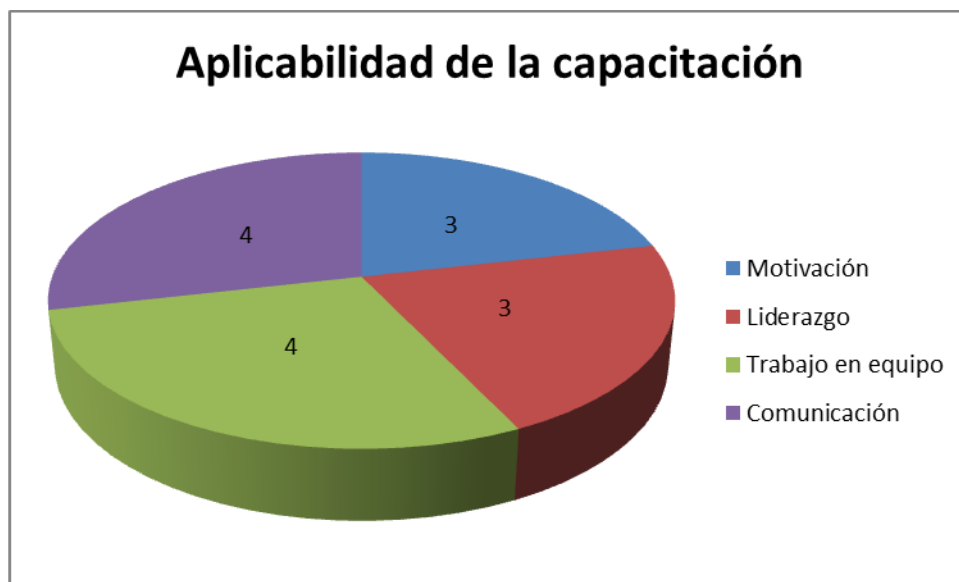
Resultados de cuestionario sobre los intereses y expectativas de la capacitación.



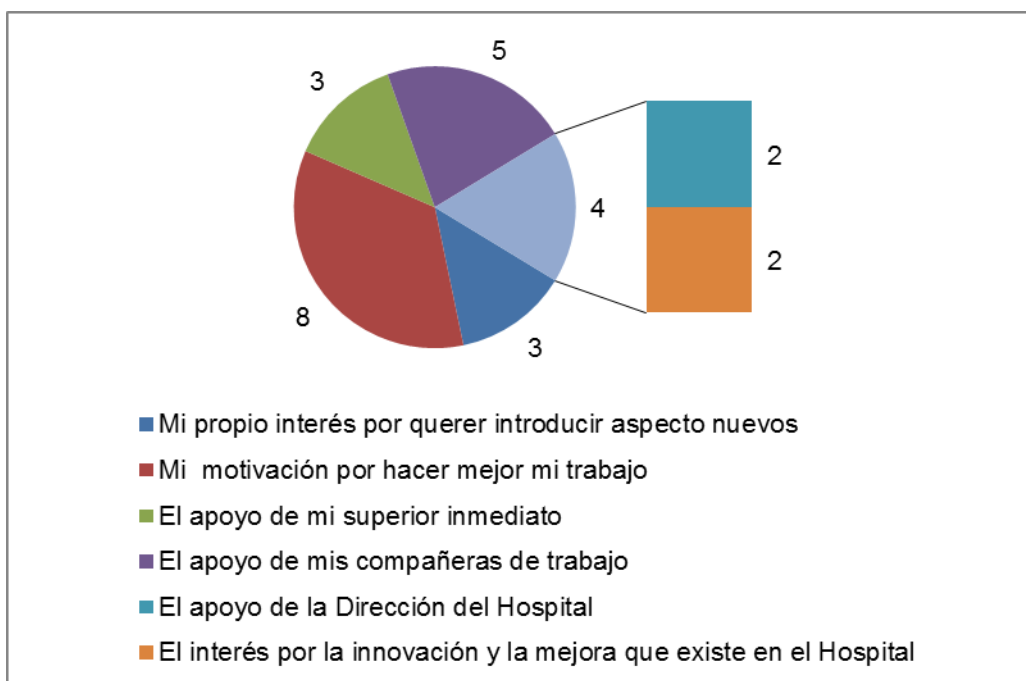
## Anexo 14.

### Resultados del cuestionario sobre la aplicabilidad de la capacitación

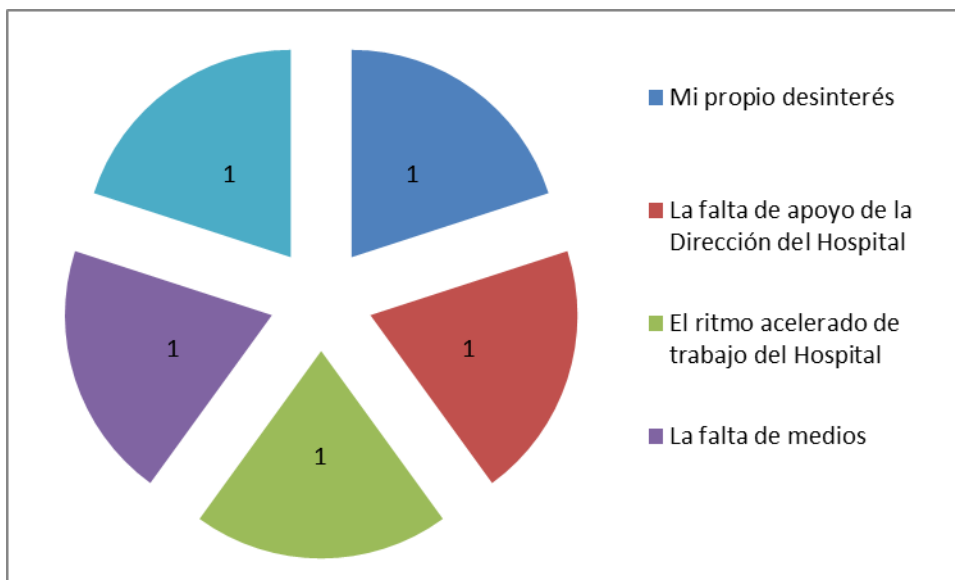
Sobre las capacitaciones que ha recibido, indique qué conocimientos y/o habilidades ha podido aplicar.



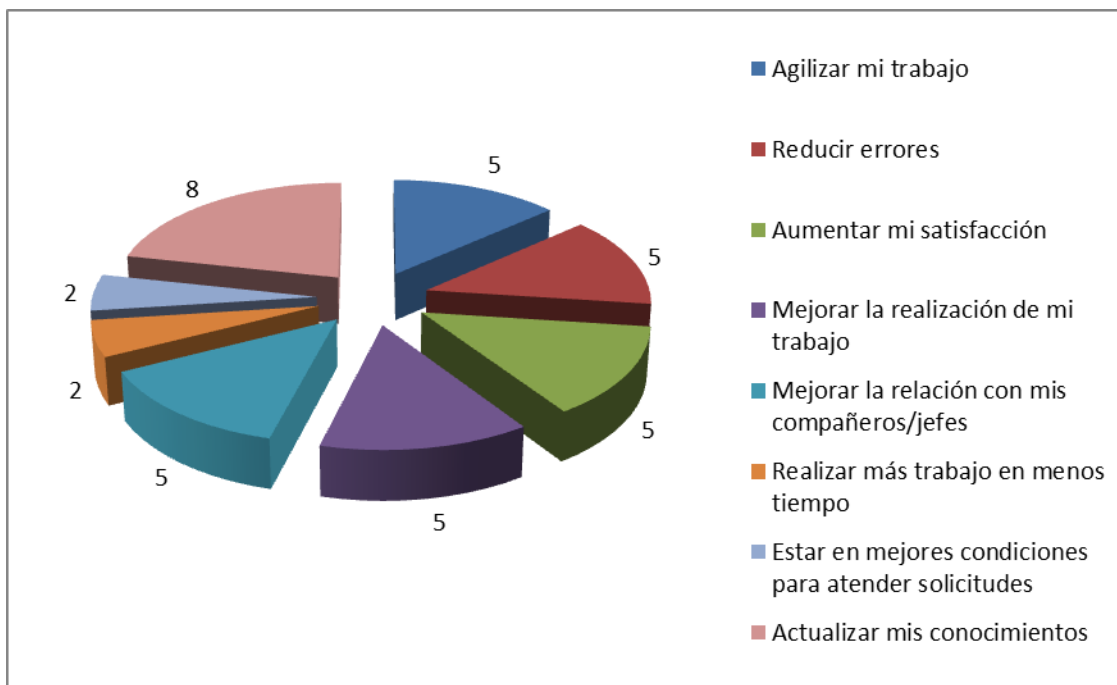
¿Ha habido elementos de su entorno de trabajo que hayan facilitado la aplicación de lo que ha aprendido en la capacitación? SÍ \_ NO \_ ¿Cuáles?



¿Ha habido elementos de su entorno de trabajo que hayan obstaculizado la aplicación de lo que ha aprendido en la capacitación? SÍ \_ NO \_ ¿Cuáles?

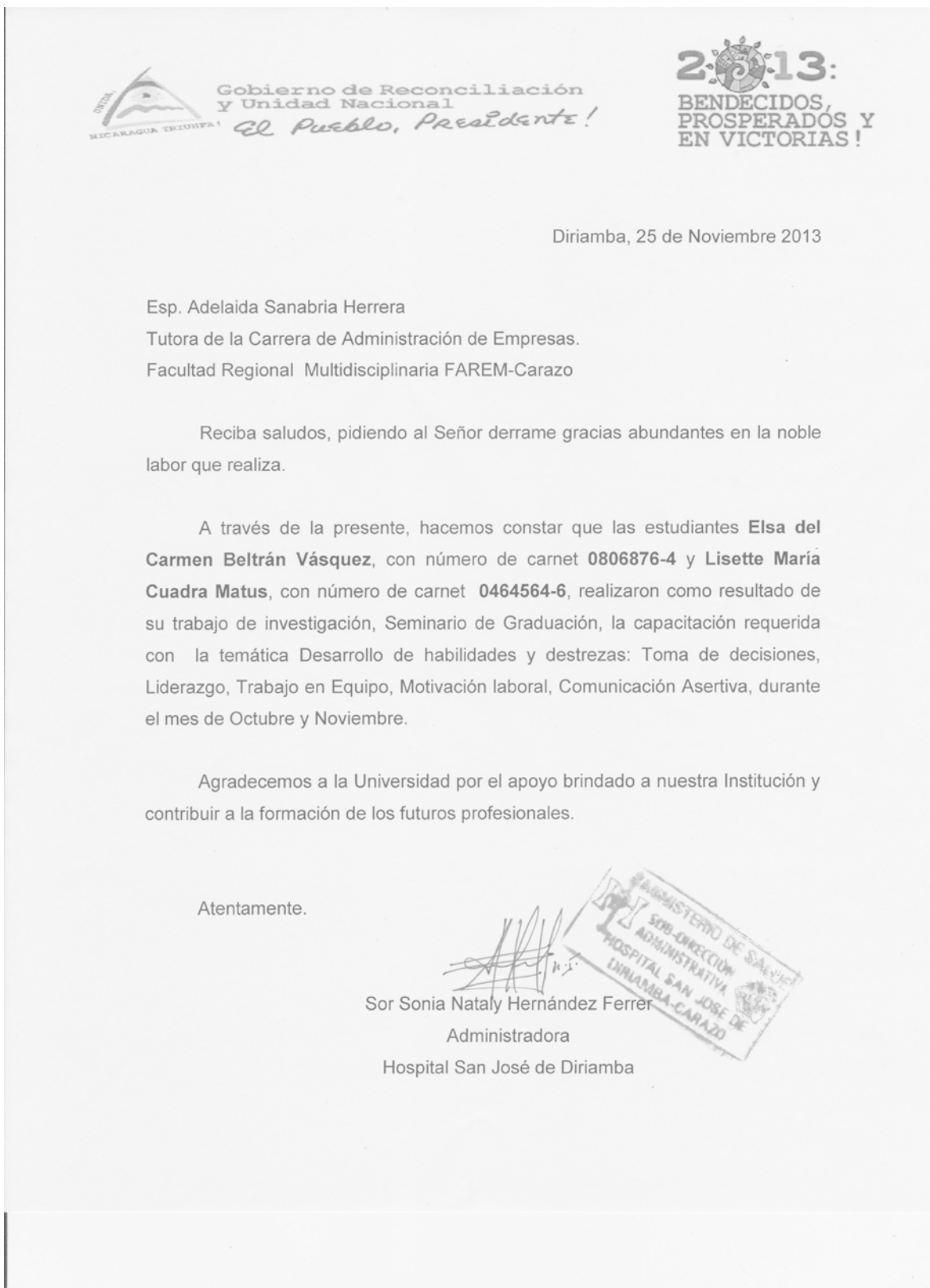


¿Qué efectos cree que ha tenido en su puesto de trabajo el haber participado en la Capacitación?



Anexo 15.

Carta de certificación de la capacitación





Anexo 16.

Capacitación. Área administrativa del Hospital San José de Diriamba.





