

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

Plan de capacitación (contenidos y estrategias) para mejorar el desempeño laboral del personal de salud de la clínica odontológica integral global dental (Quito) durante el periodo enero – diciembre 2019.

**Rosmary Rios Rodríguez**

Pablo Carrera

Director de trabajo de titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito para la obtención del título de Especialista en Gerencia de Salud.

Quito, 30 de noviembre de 2018.

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Plan de capacitación (contenidos y estrategias) para mejorar el desempeño laboral del personal de salud de la clínica odontológica integral global dental (Quito) durante el periodo Enero – Diciembre 2019.**

**Rosmary Rios Rodríguez**

Firmas

Pablo Carrera, M.B.A PhD.

Director del Trabajo de Titulación

Ramiro Echeverría, MD.DSP.

Director del Programa de  
Especialización Gerencia de Salud

Jaime Ocampo, MD.PhD.

Decano de la Escuela de Salud Pública

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, 30 de noviembre de 2018

**© DERECHOS DE AUTOR**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

---

Nombre:

Rosmary Rios Rodríguez.

---

Código de  
estudiante:

00203711

---

C. I.:

1757434426

---

Lugar y fecha

Quito, 30 de noviembre de 2018.

---

## DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen de Guadalupe por darme la vida, acompañarme siempre en cada paso que doy, darme la sabiduría y la inspiración en este proyecto para lograr una meta más en mi vida.

A mis Padres Rosario y Edgar, los responsables de lo que soy; por sus valores, educación, motivación y amor para tomar mis decisiones buscando siempre lo mejor para mi persona. A mi madre por ser mi guía, por su entrega, apoyo, amor incondicional y por demostrarme el valor de luchar día a día por conseguir nuestros sueños.

A mi Esposo Carlos, amor de mi vida, pilar fundamental de nuestro hogar, trabajador incansable por el bienestar de nuestra familia, por su amor, confianza y apoyo incondicional en el logro de mis metas.

A mi hija Valentina, la luz de mis ojos, la inspiración de mi vida y la mejor compañera de clases que tuve durante la especialización, seré ejemplo y apoyo incondicional en tu vida. Tu eres mi principal motivación para ser cada día mejor.

A mi hermano Edgar, por estar a mi lado siempre, por su apoyo, cariño, paciencia y perseverancia. Eres un gran hermano, amigo y compadre.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme el don de la sabiduría y de la perseverancia para lograr mis metas.

A la Universidad Central de Venezuela, la casa que vence las sombras; mi Alma Mater y a la Facultad de Odontología por abrirme sus puertas para formarme profesionalmente como Odontóloga.

A la Universidad San Francisco de Quito y a la Escuela de Salud Pública por brindarme las herramientas necesarias para formarme como una excelente Gerente en Salud.

A mi tutor Pablo Carrera por su ayuda y colaboración en cada consulta y ser soporte en este Proyecto de Titulación.

A las autoridades Ramiro Echeverria y Jaime Ocampo por la oportunidad brindada y la motivación de seguir adelante

Le agradezco a mi institución, a mis profesores por sus esfuerzos para que finalmente pudiera graduarme como Gerente en Salud y a mis compañeros por las oportunidades y el afecto que me han brindado.

## RESUMEN EJECUTIVO

La clínica odontológica integral global dental (Quito), como parte de su compromiso en la mejora incesante de los servicios de salud, se involucra en la capacitación constante del personal de salud, pues sabe que eso redundará en una mejor calidad y una mayor calidez en la atención. Por esa razón la Unidad de Educación, Investigación y Políticas de Salud ha establecido diferentes programas que brindan diversas oportunidades para estudios de diferentes tipos, siempre pensados en tópicos que reflejan la mayor problemática del Instituto.

**Palabras clave:** Personal de salud, Desarrollo de personal, Capacitación.

## ABSTRACT

The dental comprehensive global dental clinic (Quito), as part of its commitment to the continuous improvement of health services, is involved in the constant training of health personnel, knowing that this results in a better quality and greater warmth in the attention. For this reason, the Education, Research and Health Policy Unit has established different programs that provide diverse opportunities for studies of different types, always thought of topics that reflect the Institute's greatest problems.

**Keywords:** Health personnel, Personnel development, Training.

## INDICE

	Nº Pág.
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 Antecedentes del Problema	10
- Contexto y situación que motiva el Proyecto	10
- Articulación con los lineamientos de la política y legislación nacional o local	12
- Justificación	15
1.2 Descripción y análisis del problema	16
- Descripción General	16
- Magnitud del problema	22
- Causas y Efectos del problema	31
- Árbol de Objetivos	32
1.3 Análisis del alternativas de solución	33
- Selección y priorización de alternativas	33
- Análisis de factibilidad	36
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	38
2.1 Objetivo General	38
2.2 Objetivos Específicos	38
3. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO	39
4. ESTRATEGIAS GENERALES	41
5. PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA	44
6. ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO	46
7. MONITOREO Y EVALUACIÓN	51
8. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO	62
9. RESULTADOS ESPERADOS	63
10. BIBLIOGRAFIA	64
11. ANEXOS	67



## -ÍNDICE DE FIGURAS

### Figuras

Figura 1. Dimensiones del desempeño del personal sanitario	14
Figura 2. Provisión y financiamiento en Ecuador	23
Figura 3. Ambiente Organizacional	24
Figura 4. Enfoque sistemático de la Capacitación	25
Figura 5. Elementos involucrados directamente en la Capacitación	26
Figura 6. Resultados que se esperan con la Capacitación	31
Figura 7. Principios de aprendizaje y alcances de capacitación	52

## ÍNDICE DE TABLAS

### Tablas

Tabla 1. Ámbito y Beneficiarios del Proyecto (directo e indirectos)	14
Tabla 2. Análisis de los involucrados (Actores)	15

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

#### **- Contexto y situación que motiva el Proyecto**

Las Clínicas desde sus departamentos de recursos humanos, realizan el proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos, pero es común encontrar ciertos problemas que se repiten en todas las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan. Los empleados a menudo son los responsables de la mayor parte del trabajo a realizar, así como de la satisfacción del cliente y de la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Sin una formación adecuada, los empleados no reciben la información y no desarrollan el conjunto de habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas en su máximo potencial.

Se trata de un mercado competitivo debido a la cantidad de clínicas odontológicas y de seguros médicos que se encuentran en la ciudad por ello la importancia de que el personal que forme parte de la institución esté capacitado para lograr los mejores resultados posibles y la satisfacción de los pacientes en el servicio prestado.

La capacitación es el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa, ésta permite a los trabajadores tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

El desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

El desempeño gerencial y administrativo de las instituciones de salud ha sido objeto de innumerables trabajos a partir de la década de los 80's cuando la Organización Mundial de la Salud y otros organismos multilaterales comenzaron a financiar, desarrollar y promover investigaciones orientadas al logro de una gestión acorde a las nuevas realidades del entorno de finales del siglo XX y comienzos del nuevo milenio. Muchos de estos estudios arrojaron como conclusión la necesidad de mejorar y profesionalizar la gerencia de estas instituciones, que por mucho tiempo estuvo caracterizada por una supremacía de los criterios médico-asistenciales sobre los criterios gerenciales y administrativos.

El elevado crecimiento demográfico de la América Latina en la segunda mitad del siglo XX, la crisis económica desatada hacia finales de los 70's y una gestión ineficiente de los servicios sanitarios, impulsó la necesidad de profundas transformaciones en el manejo administrativo y gerencial de los entes hospitalarios, donde el establecimiento de procesos de planificación y control pasaron a ser objetivos medulares de la reforma del sector.

Ante lo expuesto, se generó una amplia oferta de programas académicos para la formación y/o capacitación de gerentes de instituciones de salud. Una de las dimensiones clave en la estructura curricular de estos programas, es la planificación estratégica y el control de gestión, razón por la cual, es necesario el desarrollo de documentos que sirvan de apoyo en la formación de estos profesionales.

## **-Articulación con los lineamientos de la política y legislación nacional o local**

En las leyes del Ecuador se considera las estrategias y los programas de desarrollo de los procesos de capacitación de los profesionales de la salud.

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador entre sus objetivos estratégicos se propone, incrementar: la eficiencia y efectividad del Sistema Nacional de Salud, el acceso de la población a servicios de salud, las capacidades y competencias del talento humano, que labora en sus distintas instalaciones.

A través de la dirección nacional de talento humano se encargará de administrar y potenciar el talento humano a través del desarrollo personal y profesional de los Servidores en concordancia con las políticas de gestión de cambio de la cultura organizacional. Formación y Desarrollo:

- a. Cronogramas de Capacitación Institucional;
- b. Plan Anual de Capacitación Institucional;
- c. Manuales de Capacitación en función de la normativa legal vigente;
- d. Capacitaciones en coordinación con las instancias respectivas del Ministerio de Salud Pública;
- e. Informes de personal capacitado y desarrollado acorde a estándares nacionales e internacionales;
- f. Políticas, manuales, instructivos y reglamentos internos del personal del Código del Trabajo y de la Ley Orgánica de Servicio Público.

La Ley Orgánica de Salud 2012. De los servicios y profesiones de salud Capítulo III De las profesiones de salud, afines y su ejercicio Art. 196.- La autoridad sanitaria nacional analizará los distintos aspectos relacionados con la formación de recursos humanos en salud, teniendo en cuenta las necesidades

nacionales y locales, con la finalidad de promover entre las instituciones formadoras de recursos humanos en salud, reformas en los planes y programas de formación y capacitación.

Ministerio del trabajo. Norma de capacitación 2014. Capítulo III de la formación y capacitación. Art. 11.- De la capacitación. - Se orienta al desarrollo profesional a través de la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de competencias y habilidades de las y los servidores públicos, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de sus puestos de trabajo y de los procesos en los que interviene. Art. 12.- De las clases de capacitación. - La capacitación se clasifica en: c) Capacitación gerencial y/o directiva. - Tiene como finalidad el desarrollo de competencias conductuales requeridas por las y los servidores públicos que tienen la responsabilidad de gerenciar, direccionar y gestionar los procesos organizacionales.

Decreto Ejecutivo N° 1821. Reg. Of. 408, 10-Sep-2001. Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional Art. 1.- Créase, con sede en la ciudad de Quito, el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, (CNCF), como órgano regulador, coordinador impulsar y facilitador de las actividades de capacitación y formación profesional del país el mismo que será una entidad de derecho público, con autonomía administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios distintos de los del fisco. Art. 2.- El CNCF, en atención a la demanda del sector productivo del país y en concordancia con los objetivos nacionales, deberá formular políticas, normas, y procedimientos, definir estrategias y ejecutar acciones que regulen, faciliten, impulsen y fortalezcan la capacitación y la formación profesional en Ecuador. Art. 3.- Para efectos de la aplicación de este decreto se define como "capacitación y formación profesional" la adquisición y/o el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores que dependan de un empleador que aporta regularmente al Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF)

Organización Mundial de la Salud. El personal de salud de un país se compone de trabajadores sanitarios que se encuentran en etapas muy diversas de sus vidas laborales; trabajan en muchos tipos distintos de organizaciones y lo hacen sujetos a condiciones y presiones en continua evolución. Sean cuales sean las circunstancias, una estrategia eficaz dirigida a la fuerza laboral debe centrarse en tres objetivos fundamentales: mejorar la contratación, ayudar al personal existente a potenciar su desempeño, y ralentizar el ritmo de abandono de la fuerza laboral.

**Cuadro 4.1** Dimensiones del desempeño del personal sanitario

Dimensión	Descripción
<b>Disponibilidad</b>	Disponibilidad espacial y temporal: comprende la distribución de los trabajadores y su presencia en el lugar de trabajo.
<b>Competencia</b>	Comprende la combinación de conocimientos técnicos, de capacidades y actitudes, y de comportamientos en el trabajo.
<b>Sensibilidad a las necesidades</b>	Alude al trato correcto a las personas, independientemente de que su salud mejore o no, o de quiénes sean.
<b>Productividad</b>	Alude a la producción de servicios de salud eficaces y resultados sanitarios al máximo nivel posible dado el personal disponible, así como a la racionalización del uso del tiempo o las capacidades del personal.

**Figura 1.** Las evaluaciones del desempeño del personal sanitario basadas en cuánto contribuye éste a la mejora deseada de la salud de la población dejan patente que dicho desempeño puede variar mucho. Tomado de la Organización Mundial de la Salud. Potenciar al máximo el personal sanitario existente (2006)

**-Ámbito y Beneficiarios del proyecto (directos e indirectos). Tabla 1**

Los beneficiarios de este proyecto son:	Directos	Indirectos
En la Clínica Odontológica	Los gerentes	Los socios El personal directivo Recursos humanos El personal sanitario
En el servicio	Los pacientes	Sus familiares

### -Análisis de los involucrados (Actores). Tabla 2

Beneficiarios	Intereses	Estrategias
La clínica odontológica	-Mayor cantidad de pacientes -Mejores ingresos -Fortalecimiento del equipo de trabajo	-Satisfacción del paciente  -Calidad en el servicio
El personal	-Mejor desempeño -Eficacia -Desarrollo profesional	-Capacitación y ejecución del proyecto
El paciente	-Mejor servicio -Menor tiempo de espera	-Comunicación y servicio

### - Justificación

La capacitación permite mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de una empresa en la vida laboral y profesional; incrementa la productividad, la calidad del trabajo y ayuda a mantener bajos los costos. Es la transformación para la organización y no sólo benefician la formación del empleado, sino que también ayuda a cumplir los objetivos de la organización a la que pertenece.

Las estrategias orientadas a potenciar el desempeño de los trabajadores son fundamentales por cuatro razones:

-Probablemente ofrezcan resultados antes que las dirigidas a incrementar los efectivos.

-Las posibilidades de incrementar el suministro de trabajadores sanitarios serán siempre limitadas.

-Una fuerza de trabajo motivada y productiva alentará la contratación y la retención de trabajadores.

-Los gobiernos tienen para con la sociedad la obligación de garantizar que los recursos humanos y económicos limitados se utilicen de la forma más justa y eficiente posible.

De tal manera se ha decidido realizar el siguiente trabajo de intervención en la Clínica Odontológica Integral Global Dental para mejorar el desempeño laboral del personal de salud.

## **1.2 DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PROBLEMA**

### **-Descripción General**

La capacitación es una actividad organizacional, una práctica continua y común en las organizaciones. Una herramienta de la administración que responde a exigencias externas provenientes del medio ambiente organizacional y que se vinculan directamente con diversos actores y áreas al interior de una organización. El hombre, al convivir en grupo e integrar comunidades, se ha percatado de la necesidad de enseñar y transmitir sus conocimientos a sus semejantes. Posteriormente al tener ocupaciones constantes (agricultura, caza, artesanía, etc.), comienza a ejecutar las actividades con cierto método y orden hasta convertirlas en “trabajo”, que, de acuerdo con Marx, “para modificar la naturaleza humana corriente y desarrollar la habilidad y la destreza del hombre para un trabajo determinado, desarrollando y especializando su fuerza de trabajo, se hace necesaria una determinada cultura o instrucción” (Marx; 2009:125).

Con la llegada de la Revolución Industrial, se hizo necesario entrenar formalmente al trabajador para hacerlo más eficiente y productivo. La capacitación en el trabajo, de acuerdo con Mitnik y Coria, evoluciona en tres etapas diferentes: el aprendizaje en el puesto, los dispositivos de simulación del ámbito laboral y la formación “escolarizada”. En las artes se consolidaron tres categorías laborales: el maestro, los aprendices y los oficiales. (Mitnik y Coria; 2006:148). Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el



sistema de aprendices por uno capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más complejo (Reynoso; 2007:169).

Desde la época colonial se registraban actividades en esta materia. El método de instrucción para el trabajo consistía en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad instruía a un aprendiz en dicha labor, con el objeto de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades (Hernández y Juárez; 2005:108).

Es precisamente con la Revolución Industrial y la emergencia del aula lo que marca la etapa siguiente en el proceso de transformación de la capacitación laboral. En 1800 se crearon las escuelas- fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas, este tipo de capacitación presenta la ventaja de un entrenamiento que se realiza de manera muy similar a los que ocurrirá en el lugar de trabajo (Sleight, 1993 en Mitnik y Coria; 2006).

De esta forma de capacitar, surge lo que hoy en día se conoce como capacitación por simulación, “una técnica de formación que intenta copiar las características esenciales de las situaciones reales para que los aprendices las transfieran a su trabajo” (Milkovich y Boudreau; 1996:407).

Desde la perspectiva del desempeño humano, la misión fundamental de la gestión de los recursos humanos en una organización es procurar que el desempeño efectivo de los trabajadores se ajuste a lo deseado, entendiendo que el desempeño no es otra cosa que el comportamiento de los trabajadores del punto de vista de sus aportes a la eficiencia productiva y el clima organizacional de la empresa. El desempeño laboral es el resultado de múltiples factores, lo que permite apreciar la importancia de la capacitación desde una perspectiva más realista, alejada de posiciones extremas muy comunes que, ya sea, la consideran una panacea universal para los problemas

de la empresa o, por el contrario, le niegan cualquier utilidad. La verdad es que la importancia real de la capacitación está a mitad de camino, ya que:

(1) La capacitación sólo puede influir en algunos de los factores del desempeño del trabajador, particularmente en los relacionados con la conciencia de su rol en la organización, sus competencias y su disposición anímica en el trabajo.

(2) La capacitación es un medio eficaz -no el único- para mejorar el desempeño de los trabajadores. Ante un problema de desempeño insatisfactorio es recomendable analizar las causas y evaluar soluciones alternativas.

(3) El desempeño de los trabajadores puede hallarse obstaculizado por condiciones técnicas u organizacionales inadecuadas, ajenas a su competencia y disposición anímica; y en tal caso la capacitación será estéril. A la inversa, la incompetencia puede ser la causa del bajo desempeño laboral; y en tal caso cualquier mejora técnica u organizacional tendrá poco efecto por sí sola.

Con todo, se reconoce que la capacitación es una de las principales herramientas para resolver múltiples problemas, reales o latentes, que afectan la eficiencia productiva y el clima organizacional de una organización.

Además, la capacitación puede contribuir al bienestar de los propios trabajadores lo que, a fin de cuentas, también tiene un impacto en el clima organizacional de la empresa. Algunos de estos beneficios son los siguientes:

- Mejora la autoconfianza y la autoestima en el trabajo.
- Aumenta la tolerancia a la angustia y el estrés laboral de los individuos al enfrentar nuevas tareas y conflictos en el trabajo.
- Satisface necesidades humanas de crecimiento personal.
- Mejora la empleabilidad del trabajador.
- Reduce los riesgos de accidentes y enfermedades laborales.
- Mejora la capacidad para tomar decisiones.
- Mejora la capacidad de relacionamiento interpersonal.

La capacitación para el personal del área de la salud en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) obedece a la necesidad y al compromiso por parte del Instituto de ofrecer servicios de salud de vanguardia a sus derechohabientes. De tal importancia es la capacitación, que es un derecho inscrito en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 123, lo mismo que en la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 132, fracción XV.

¿Cómo responde el IMSS a este reto? Las condiciones en las cuales ocurre la capacitación del personal del área de la salud del Instituto se ciñen a las leyes antes mencionadas y se ciñen también al marco normativo del propio IMSS, al Contrato Colectivo de Trabajo, así como a las normas y procedimientos que se aplican para el caso. En particular, la capacitación de los trabajadores del área de la salud del IMSS está dirigida a las áreas en las cuales la Dirección de Prestaciones Médicas determina, a través del análisis y las proyecciones a futuro, qué es lo que representa la mejor oportunidad de incidir en la salud de nuestros derechohabientes, esto aunado a la detección de necesidades de capacitación de cada unidad médica del Instituto. Este proceso da origen a la programación anual de actividades de educación continua en sus diferentes modalidades educativas: cursos monográficos, congresos, visitas de docente, diplomados y adiestramientos en servicio, cada una de ellas dirigidas a la necesidad de capacitación específica de cada unidad médica.

Además de lo antes comentado, y con la iniciativa de la Dirección de Prestaciones Médicas y de la Unidad de Educación, Investigación y Políticas de Salud, es que en el 2014 iniciaron las actividades de capacitación, dirigidas específicamente para realizarse en el extranjero: el Programa de Educación en Centros de Excelencia (PECE).

Los convenios que la Dirección General del Instituto establece con otras instancias brindan la oportunidad para que los trabajadores del área de la salud reciban capacitación y formación en diferentes partes del mundo. Hasta ahora se han establecido convenios con el Consejo Nacional de Ciencia y

Tecnología (CONACyT), con la Secretaría de Educación Pública (SEP) y con la Alianza Médica para la Salud (AMSA).

Es a través de estos convenios que el personal del área de la salud ha tenido la oportunidad de continuar su desarrollo profesional en el extranjero, y a su regreso implementar las mejoras que en aquellos lugares aprendieron, así como difundir la información recibida.

A fin de poner en contexto esta información, en el año 2014 el Programa de Educación en Centros de Excelencia, mediante el convenio SEP-IMSS, envió a 82 personas a capacitarse a los Estados Unidos, número que se triplicó, pues el IMSS envió a 240 personas del área de la salud en el 2015. Mediante este convenio se envían grupos de personas al extranjero a realizar cursos previamente acordados por el Instituto con instancias educativas y asistenciales. En este año 2017 el convenio con la SEP se centrará en tres ejes específicos: capacitación docente, enfermedades crónico-degenerativas y enfermedades específicas de alta especialidad.

El convenio con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) atiende solicitudes del personal de la salud, siempre y cuando estas solicitudes se apeguen a las necesidades del Instituto y a sus prioridades de atención. Cabe mencionar que en cualquier convenio se deben asumir los requisitos de las dos instituciones, por lo que es de capital importancia conocer estos y contar con el perfil para postularse. Durante el 2015, 16 personas acudieron a cursos de capacitación en países extranjeros, incluyendo los Estados Unidos, Argentina, España, Alemania e Inglaterra. En el 2016 este número se amplió a 20 personas que reunieron los requisitos de la convocatoria y fueron a cursos en otros países; algunos de ellos aún se encuentran realizando los cursos mientras se escribe este editorial.

Mediante el Convenio con la Alianza Médica para la Salud (AMSA), el personal médico puede realizar seminarios de capacitación en Salzburgo, Austria, durante cinco días en los cuales se reúnen con líderes mundiales en

sus respectivos campos de la medicina. Por ejemplo, durante el 2016, año en que inició el convenio, 14 personas fueron enviadas a estos cursos, los cuales incluyeron temas sobre diabetes, oncología, cirugía, metabolismo de lípidos, ortopedia pediátrica, educación médica, salud materna infantil, urología y cáncer de mama. Para el 2017 se realizó una selección entre 150 aspirantes para estos cursos y serán enviadas 30 personas durante este año (cabe mencionar que ya en el mes de enero cuatro personas concluyeron sus actividades en Austria). La patología, la cirugía ortopédica, la anestesiología, la oncología, la inmunología pediátrica, la infectología pediátrica, la cirugía de columna, la cardiología y el liderazgo médico están entre los temas de estos seminarios de 2017. Adicionalmente, la AMSA ofrece cursos en México, en los cuales se ha tenido una importante presencia de médicos del IMSS también en estas actividades.

La acción del Programa de Educación en Centros de Excelencia no termina cuando el trabajador ha realizado su curso. Parte fundamental de este programa incluye la realización de actividades en las cuales las personas que han aprovechado la oportunidad de actualizarse en el extranjero reproduzcan su experiencia para quienes permanecen en México, esto mediante actividades masivas de difusión, coordinadas por la División de Educación Continua en diferentes partes de la República Mexicana.

La interacción entre las personas que han recibido capacitación en el extranjero y las que se actualizarán mediante este programa redundará en una mejor atención médica para nuestros derechohabientes, con lo que se ofrecerá un manejo médico con los criterios más actualizados. La estandarización hacia las mejores prácticas en medicina brinda mayor seguridad terapéutica a los pacientes y mejora la calidad de vida de ellos y sus familias.

Es de importancia mencionar el invaluable apoyo que la Fundación IMSS, A.C., otorga a este programa; este apoyo es, por supuesto, esencial para la realización de esta capacitación.

Durante el año pasado, la División de Educación Continua efectuó visitas de difusión a las unidades médicas de alta especialidad y múltiples hospitales regionales de zona y generales de zona. En estas visitas dio a conocer los pormenores de este programa y resolvió las preguntas que surgían en ese momento. Con acciones de este tipo, la capacitación en el extranjero se vuelve una opción viable y muy real para el personal de atención a la salud del Instituto. En este año está próxima la apertura de las convocatorias para los convenios con el CONACYT y con la SEP, y en la segunda mitad del año se darán a conocer los temas para el 2018 con el convenio con la AMSA.

### **-Magnitud del problema**

Para comprender la naturaleza del mercado de capacitaciones es necesario poder combinar la información de financiamiento y naturaleza de la provisión. Estos datos dan una clara imagen de un mercado de capacitación fuertemente privatizado, tanto en lo que corresponde a la fuente de financiamiento como a la naturaleza de la provisión. Al menos en el caso de financiamiento, los datos de la Enterprise Survey revelan que, en promedio, sólo el 19% de las empresas usan financiamiento público para la capacitación, con la gran excepción de Chile, donde los incentivos del sistema promueven el uso de financiamiento público a través de SENCE (Flores-Lima et al.,2014). Para el caso de la provisión, es difícil saber la medida en que estos son casos inusuales o, por el contrario, representativos de la situación en otros países. Pero en todo caso, si levantan preguntas acerca de las implicancias de estos sistemas en dimensiones tales como la equidad (en términos de qué trabajadores tienen oportunidades de capacitarse) y calidad (en términos de cuáles son los marcos regulatorios bajo los cuales se desarrolla la capacitación), temas que discutimos en la próxima sección del informe.

Provisión				
		Público	Empresa	Organización sin fines de lucro u otro
<b>Financiamiento</b>	Público	2,4	1,4	1,5
	Empresa	10,0	52,5	8,2
	Personal	3,8	1,3	9,9
	Otro	4,2	0,2	4,8

Fuente: ENEMDU Dic. 2013

**Figura 2.** Provisión y financiamiento en Ecuador. Tomado de FISZBEIN, A., CUMSILLE, B., CUEVA, S., (2016) THE DIALOGUE LEADERSHIP FOR THE AMERICAS, LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

*La comprensión sistémica de las organizaciones se produce en forma paralela con el desarrollo de la teoría de los sistemas. Para Rodríguez, las organizaciones parecen ser el ámbito más adecuado para aplicar los conceptos teóricos sistémicos y es así como pronto se busca utilizar en ellas los nuevos conceptos provenientes de esta teoría general con pretensiones globalizadoras (Rodríguez; 1996:53). Un sistema se define como “una forma repetitiva de llevar a cabo una actividad o conjunto de actividades. Los sistemas se caracterizan por una serie de fases más o menos rítmicas, coordinadas y recurrentes que tratan de cumplir un propósito específico” (Anthony y Govindarajan;2003:5), o bien sistema es “un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que los separan de su suprasistema ambiental” (Kast y Rosenzweig;1988:16). Así, una persona, un grupo, un departamento dentro de la organización, una empresa, una comunidad, un país, son sistemas, pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e íntegramente (De Faria; 2004:11). Un diagrama comúnmente utilizado es el de ambiente organizacional en el que representan los tipos*

de subsistemas que interactúan en una organización, tal como se muestra en la figura 3.



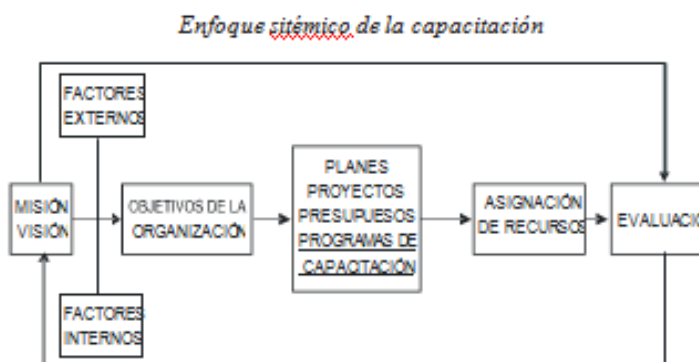
**Figura 3:** Ambiente Organizacional. Tomado de Kingdon en De Faria: 2004:16

De acuerdo con la figura 3, en una organización, la capacitación es una actividad que está interconectada con los subsistemas organizacionales, la falta de ésta puede afectar al subsistema técnico, por lo que el subsistema administrativo debe diseñar programas de capacitación en distintos niveles del subsistema estructural, pero que los individuos (subsistema psicossocial) son los que van a intervenir en el proceso de enseñanza aprendizaje, procurando influir en el subsistema de metas y valores.

El estudio sistémico en su desarrollo más reciente, afirma Germán De la Reza, se orienta en un sentido metodológico y trabaja en la frontera del conocimiento de los sistemas complejos, tanto sociales como biológicos (De la Reza; 2010:8). Para este autor, un sistema complejo “designa a toda agrupación compuesta por numerosas partes interconectadas entre sí y cuyos vínculos contienen información adicional y oculta al observador” (De la Reza; 2010:7).



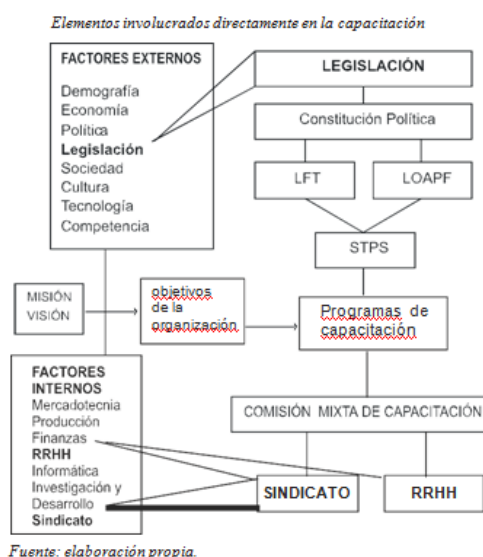
La capacitación es actividad que se genera a partir de los cambios provocados por los factores externos y que inciden directamente en los factores internos de la organización, lo que obliga a la organización a planear y programar cursos de capacitación para preparar a sus trabajadores y poder adaptarse lo más rápido posible a los cambios sin perder de vista los objetivos, la misión y la visión de la organización. Esto sería una tarea sencilla si se partiera del supuesto que las organizaciones siempre cuentan con presupuesto destinado a este tipo de contingencias, pero la realidad es que la asignación de recursos para esta materia resulta a veces difícil, una vez realizada, es necesario evaluar si la capacitación ha logrado su propósito (ver figura 4).



**Figura 4:** Enfoque sistemático de la capacitación. Tomado de Conceptos de administración estratégica. Prentice Hall México. Fred, D. (1998)

*En México, la capacitación es una actividad que, dentro del ámbito laboral, es un derecho del que goza todo trabajador que presta sus servicios a un patrón, tal como lo establece el Artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo (LFT), misma que emana del Apartado A del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el que la capacitación es considerada también como una obligación del patrón. Por otra parte, el artículo 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), establece que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social*

(STPS), tiene, entre otras funciones: vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas al Artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos. Esto es, la capacitación está presente en la Carta Magna (Constitución) de la que emanan todas las leyes y códigos de México, que además de ser un derecho *del trabajador y una obligación del patrón, es supervisada* por una instancia gubernamental (STPS) y llevada a cabo por instancias internas en las organizaciones que pueden ser éstas, el departamento de recursos humanos (RRHH), la Comisión Mixta de Capacitación o ambos (ver figura 5).



**Figura 5:** Elementos involucrados directamente en la capacitación. Tomado de las técnicas de simulación en el proceso de la capacitación del personal como parte de un sistema complejo. Zarazúa José. México (2000)

La capacitación también está presente en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007- 2012 en la forma siguiente; “el Desarrollo Humano Sustentable es uno de los principios rectores del Plan, asume que el propósito del Desarrollo consiste en crear una atmósfera en que todos *puedan aumentar su capacidad y las oportunidades puedan ampliarse* para la las generaciones presentes y futuras. El PND considera a la persona, sus derechos y la ampliación de sus capacidades como la columna vertebral para

la toma de decisiones y la definición de las políticas públicas”. Para lograr lo anterior, el Gobierno, a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y los sectores productivos suscriben el Acuerdo Nacional para la Productividad 2009 (ANP), que entre sus consideraciones está: que los trabajadores, los sindicatos y los patrones están de acuerdo en que la capacitación de los trabajadores, es una inversión y no una carga, que aunada a las condiciones de seguridad y previsión social, entre otros elementos, fortalece el trabajo decente e incrementa la productividad, es decir, forma parte de acuerdos de carácter político.

Como se puede observar, la capacitación es una prioridad para el Gobierno como un medio para lograr el ANP y alcanzar los objetivos del PND. Esto es, con el apoyo de la STPS se apoya a los diversos sectores en materia de capacitación. Además, la capacitación está inserta en la normativa ISO9000:2008, lo que quiere decir que las empresas que deseen ser certificadas por la International Standar Organization (ISO), tendrán que atender las cláusulas de capacitación y efectividad para demostrar competencia.

Estos factores externos influyen directamente en las áreas funcionales de la organización y el personal que las integra se ve en la necesidad de adaptarse a los cambios generados en ese ambiente. Por lo que los responsables de la capacitación están obligados a diseñar programas de capacitación y así cumplir con la normatividad establecida para evitar sanciones de la autoridad (STPS).

La capacitación de personal ha ido evolucionando hasta convertirse en una actividad obligada y exigida en las organizaciones ya sean públicas o privadas; como técnica administrativa, es un proceso que debe proporcionar conocimientos y habilidades a las personas antes y durante el ejercicio de su labor.

Para algunos autores, la capacitación es un elemento clave en el desarrollo profesional y laboral de las personas (Siliceo:2003) (Rodríguez y Ramirez;2000), solo que, a pesar de que es una actividad reglamentada y obligatoria para las empresas, no genera los mismos resultados en estas. La administración de recursos humanos y en particular la capacitación, se llevan a cabo de manera diferente en el ámbito público y en el ámbito privado, lo cual es perfectamente aceptable partiendo del hecho de que las organizaciones son diferentes, sin embargo, muchas veces se pretende aplicar en empresas públicas, esquemas de capacitación generados en la iniciativa privada; en otras, la administración de la capacitación está a cargo de comisiones mixtas de capacitación que son órganos integrados por igual número de representantes del trabajador y del patrón defendiendo cada uno sus propios intereses, lo que significa que existen visiones a veces opuestas de los resultados que tiene que brindar la capacitación.

Ahora bien, durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo estipulado en los contratos colectivos, y de acuerdo con el Artículo 25 de la LFT, las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito, e indica en su fracción VIII que “el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en la ley, que generalmente se programan año con año”.

Y para aquellos patrones que no pueden proporcionar capacitación a sus trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene, entre muchas de sus funciones, coordinar planes y programas de capacitación para apoyar a los empresarios, por lo que cada año se capacitan miles de trabajadores en cientos de empresas. Por dar tan solo un ejemplo, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2001- 2006 se fijó el objetivo de “incrementar la calidad de vida de los mexicanos mediante la implantación de estrategias que aseguran la

satisfacción de sus necesidades básicas, redujeran la desigualdad extrema, la inequidad y desarrollaran su capacidad de iniciativa” (STPS; 2007). Para lograr dicho objetivo se estableció “el desarrollo de una cultura que promoviera el trabajo como un medio para la plena realización de las personas y para elevar el nivel de vida de sus familias”. Para ello se puso en marcha el Programa de Formación en Desarrollo Humano que “mediante la impartición de cursos-taller promovió un cambio cultural en el sentido de humanizar las relaciones laborales fortaleciendo el reconocimiento de la dignidad de la persona, del trabajo como un medio para transformar la realidad y de las organizaciones como comunidades de desarrollo compartido.

Así mismo desarrolló y puso en marcha el Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC)”. El cual “en 2006 apoyó la realización de 30,428 cursos a los que asistieron 265,041 trabajadores de 36,919 empresas atendidas, con un presupuesto ejercido de 125.4 millones de pesos. Para 2007 el PAC contó con un presupuesto autorizado de 199,413,971 pesos de los cuales 126,317,000 fueron para servicios de capacitación, teniendo una reducción a 118,170,351 pesos”(STPS;2008).

Desafortunadamente, la capacitación se traduce en un concentrado de cifras que indican número de cursos, número de personal capacitado y, desde luego costos, pero pocas veces se califica el aprendizaje del trabajador reflejado en su desempeño real, dichos números indican resultados inmediatos a los programas y no posteriores a la evaluación del desempeño de los trabajadores, incluso con esas cifras podríamos cuestionarnos si México invierte tanto en capacitación, porqué no es un país competitivo, como ejemplo podemos citar el índice de competitividad y crecimiento 2004-2005, donde nuestro país ocupó el lugar 48 (perdiendo una posición siendo que en 2003 ocupó la posición 47) segundo país latinoamericano en la lista después de Chile (avanzando de la posición 28 en 2003 a la 22 en 2004). La mejor posición que ha ocupado México fue en 2001 cuando estuvo en el

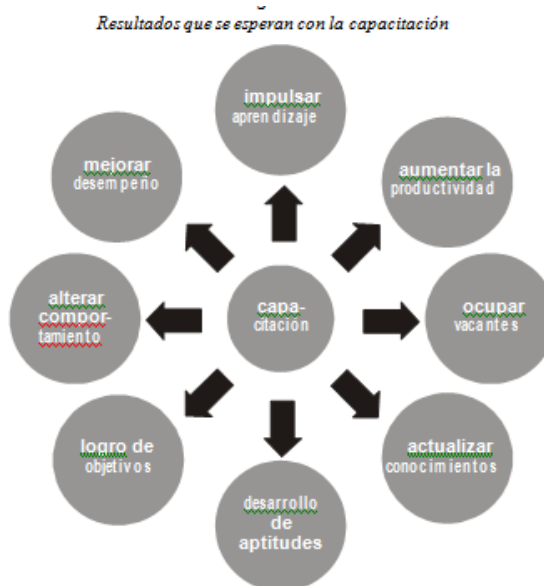
lugar 42 y de acuerdo al último reporte 2009-2010 del Foro Económico Mundial México ocupa el lugar número 63.

Para precisar los resultados que se deben esperar de la capacitación es importante revisar algunos conceptos provenientes de la teoría de administración de recursos humanos: el término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por la organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros (Sherman, et al;1999:170), para Werther y Davis (2000:241) la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, por su parte Ivancevich (2004:614) ya la define como un proceso sistemático de alterar el comportamiento de los empleados en una dirección tal que se consigan las metas de la organización. En ese mismo tenor Guzmán Valdivia (en Siliceo: 2003:5), dice que existe una capacitación para hacer que se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Pero existe otra capacitación, la capacitación para llegar a ser. Esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de la personalidad. Y debe mencionarse una tercera, la capacitación para hacer y llegar a ser, simultáneamente. Se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa.

En cuanto a la definición legal, el artículo 153-A, de la Ley Federal del Trabajo, afirma que la capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto: I. actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre aplicación de nueva tecnología en ella; II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; III. Prevenir riesgos de trabajo; IV. Incrementar la productividad, y V. en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

De lo anterior podemos asegurar que la capacitación forma parte integral de un sistema complejo al depender de diversos factores externos a

una organización y estar directamente relacionada con diversos resultados que se esperan de esta, como se observa en la figura 6.



**Figura 6:** Resultados que se esperan con la capacitación. Tomado de las técnicas de simulación en el proceso de la capacitación del personal como parte de un sistema complejo. Zarazúa José. México (2000)

### - Causas y Efectos del problema

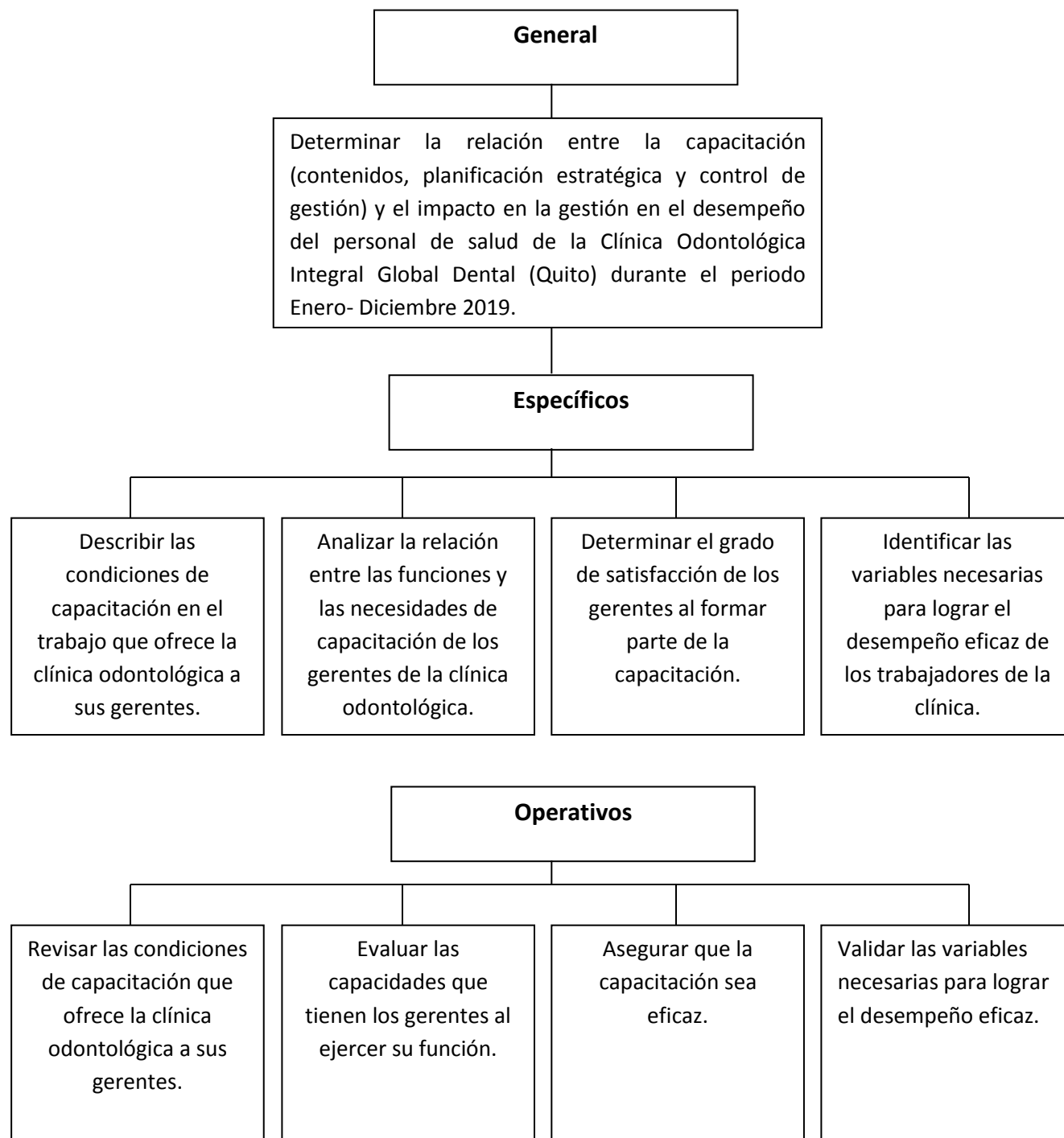
#### CAUSA

Falta de capacitación (contenidos y estrategias) en el desempeño laboral del personal de salud de la Clínica Odontológica Integral Global Dental (Quito)

#### EFFECTOS

- Falta de conocimiento de los trabajadores en el desempeño de sus actividades a realizar.
- Falta de motivación por parte del personal al realizar sus actividades.
- Falta de conocimiento de la importancia de la productividad que genera la capacitación para el personal y para la clínica.
- Baja productividad del personal

## -Árbol de Objetivos





### 1.3 ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

#### **-Selección y priorización de alternativas.**

El proyecto está dirigido a la Clínica Odontológica Integral Global Dental ubicado en Quito sin que por esto se descarte que en un futuro se pueda aplicar al resto de Centros de salud pertenecientes a la misma red.

En cuanto a los beneficiarios del proyecto son todos los pacientes y profesionales de la salud involucrados en la atención sanitaria, está enfocado en los contenidos y estrategias para mejorar el desempeño laboral del personal de salud.

Como se ha podido apreciar en este trabajo, el proceso de capacitación debe iniciar con la detección de necesidades de capacitación, que se determinan, en primera instancia, con base en los factores externos e internos de la organización, que la mayoría de los autores define como análisis organizacional o análisis situacional. Siguiendo el modelo de David (Figura 2), el primer paso para la capacitación es realizar las evaluaciones de los factores internos y externos para determinar la posición de la empresa. Con este análisis de la situación de la empresa se puede determinar si los problemas encontrados se pueden solucionar con programas de capacitación.

El análisis de la situación de la organización es un estudio mediante el cual se explora el ambiente externo e interno de la organización para ubicar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, e identificar las fortalezas y debilidades que posee, para que, de esta manera, se puedan establecer las estrategias de capacitación orientadas a resolver los problemas, carencias o limitaciones del personal y establecer las alternativas de solución. Por lo tanto, el análisis situacional, consiste en la observación del entorno, la revisión de las estrategias y de las áreas funcionales de la organización para definir a quiénes y en qué habrá de

capacitarse, con tal de lograr los objetivos de la organización y así conservar la misión de la organización (Zarazúa; 2000:94).

Posteriormente, se analizan los puestos a capacitar, esta actividad incluye revisar la descripción y especificación de puestos contenidas en el Manual de Puestos. Finalmente se lleva a cabo la evaluación de la situación real que implica analizar lo que se hace actualmente en la organización, esto es, se va a observar a cada trabajador en su puesto.

Una vez definidas la situación ideal (manual) y la situación real (forma cotidiana en que se hace el trabajo) de cada puesto, se procede a comparar ambas situaciones, de tal manera que todas las discrepancias (entre lo ideal y real) que se presenten se consideran como necesidades de capacitación, por lo que se procede a determinar los conocimientos y habilidades que requieren los empleados para lograr los objetivos del puesto y del área, por lo que se inicia una revisión de quiénes deben capacitarse. Esto es, si un trabajador no realiza adecuadamente sus funciones o actividades en su puesto, o no cuenta con los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requiere, se debe precisar en forma cuantificable en qué medida no se cumple con dichos requerimientos. Las técnicas e instrumentos que se elijan para evaluar el desempeño del trabajador deben ser los adecuados para obtener la información conveniente para diseñar las estrategias a seguir en la capacitación. La evaluación del desempeño es la herramienta más comúnmente usada para examinar si los individuos cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización, y así revelar las necesidades de capacitación. Es a través de la evaluación del desempeño que se identifican las diferencias entre comportamientos ideales y reales.

Con base en la información obtenida se establece de manera formal los resultados que se desean alcanzar con la capacitación, a través del establecimiento de objetivos. Según Milkovich y Boudreau (1997: 393), los objetivos deben cumplir con las siguientes normas: 1) deben reflejar la

información que corregirá las decisiones futuras; 2) deben corregir las decisiones importantes, y 3) el costo de recopilar la información no debe exceder su beneficio. Los objetivos correctos son medibles, específicos, establecen límites y reflejan resultados importantes para los elementos clave. Una vez que se precisa qué se quiere alcanzar con la capacitación, se inicia con el diseño del programa de capacitación.

Los objetivos en un programa de capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. Son también la descripción de conductas que deben demostrar los participantes al término de su instrucción. “En su redacción deben especificar las destrezas, actitudes, aptitudes, habilidades y conocimientos medibles y observables que deberán adquirir” (Sherman, et al. 1999;356).

Los objetivos claros ayudan a determinar la amplitud del contenido, el establecimiento de tiempos, la selección del material didáctico, la elección de técnicas de instrucción, así como el tipo de evaluación para esa actividad. En la medida que los objetivos de capacitación se relacionen con las necesidades individuales de los participantes, aumentará su interés por lograr los objetivos y tendrá éxito el programa de capacitación.

### -Análisis de Factibilidad

Variable		DEFINIFICION
Independiente	Plan de capacitación	Delfín, O. (2012). Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo.
Dependiente	Desempeño Laboral	Palaci (2005: 155), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia del autor.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
V. Independiente Plan de Capacitación	Detección y Análisis de la Situación	Identificar fortalezas del ámbito laboral Identificas debilidades del ámbito laboral	Tipo de investigación: Descriptivo Propositivo  Técnicas: Encuesta.  Instrumento: Cuestionario
	Diseño del plan de Capacitación	Identificar el contenido del plan de capacitación	
	Validación del plan de capacitación	Eliminación de defectos del plan de capacitación Presentación del plan de capacitación a los empleados	
	Ejecución del plan de capacitación	Dictar plan de capacitación a los trabajadores	
	Evaluación de plan de capacitación	Resultados de la aplicación del plan de capacitación Pros y contras del plan de capacitación	
V. Dependiente  Desempeño Laboral	Adaptación del individuo al cargo	Aptitudes y actitudes del empleado Evaluación de requisitos del puesto asignado	Tipo de investigación: Descriptivo Propositivo  Técnicas: Encuesta.  Instrumento: Cuestionario
	Ascensos e Incentivos	Porcentaje de incentivos Reconocimientos y premiaciones	
	Estímulo a la mayor Productividad	Nivel de eficiencia	
	Conocimiento de los Estándares de la empresa	Información del personal	
	Retroalimentación	Información de desempeño de personal	

## **2. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **2.1 Objetivo General:**

Determinar la relación entre la capacitación (contenidos y estrategias) y el impacto en la gestión en el desempeño del personal de salud de la Clínica Odontológica Integral Global Dental (Quito) durante el periodo Enero- Diciembre 2019.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

1. Describir las condiciones de capacitación en el trabajo que ofrece la clínica odontológica a sus gerentes.
2. Analizar la relación entre las funciones y las necesidades de capacitación de los gerentes de la clínica odontológica.
3. Determinar el grado de satisfacción de los gerentes al formar parte de la capacitación.
4. Identificar las variables necesarias para lograr el desempeño eficaz de los trabajadores de la clínica odontológica.

### 3. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

MML	Objetivos	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos y Riesgos
Fin / Fines	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en la vida laboral y profesional.</li> <li>-Aumentar la satisfacción del cliente y la calidad de los productos y servicios.</li> <li>- Incrementar la productividad, la calidad del trabajo y ayudar a mantener bajos los costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar fortalezas del ámbito laboral y debilidades del ámbito laboral.</li> <li>- Identificar el contenido del plan de capacitación.</li> <li>- Dictar plan de capacitación a los trabajadores.</li> <li>- Resultados de la aplicación del plan de capacitación</li> <li>Pros y Contras del plan de capacitación.</li> </ul>	Test de evaluación.	El presupuesto asignado para la capacitación es suficiente para su ejecución.
Propósito	Mejorar el desempeño laboral del personal de salud de la Clínica Odontológica Integral Global Dental (Quito).	Cantidad de contenidos dictados.	Registro, capacitación, seguimiento y monitoreo del programa.	El personal de salud acude regularmente al proceso de capacitación.
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal de salud.</li> <li>- Plan de capacitación gerencial .</li> </ul>	Plan de capacitación (contenidos y estrategias) para mejorar el desempeño laboral.	Validación del programa.	El personal de salud tiene disposición de participar en el programa.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño del programa.</li> <li>- Formación de los equipos de trabajo.</li> <li>- Definir presupuesto.</li> <li>- Obtención de</li> </ul>	Elaboración de presupuesto.	Registro administrativo y contable del programa.	Disposición de recursos para la ejecución del programa.

	recursos. - Capacitación. - Ejecución. Monitoreo y evaluación.			
--	--	--	--	--



#### 4. ESTRATEGIAS GENERALES

Se debe elegir de entre varios métodos o técnicas el más apropiado para la adquisición de conocimientos, habilidades y aptitudes que se deben aprender. Para Werther y Davis (2000:256), el mejor método depende de: la efectividad respecto al costo; el contenido deseado del programa; la idoneidad de las instalaciones con que se cuenta; las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso; las preferencias y capacidad del instructor; y, los principios de aprendizaje a emplear.

Los diversos métodos de capacitación se pueden dividir en dos grupos primarios: los que se utilizan para empleados no ejecutivos y los que se utilizan para ejecutivos. Y a su vez se pueden dividir en los que se aplican en el área de trabajo y los que se aplican fuera del área de trabajo. Los métodos más utilizados en el sitio de trabajo, según Werther y Davis son los siguientes: Relación experto aprendiz: se da entre un trabajador de nuevo ingreso que está aprendiendo por primera vez sus tareas, esta técnica se puede confundir con la Instrucción directa en el puesto, la cual se emplea durante las horas de trabajo y se utiliza básicamente para enseñar a los obreros y empleados a desempeñar su puesto actual, que a diferencia de la anterior, el instructor conoce las tareas, aunque no sea precisamente un experto. La Rotación de puestos se realiza con el fin de proporcionar a los trabajadores experiencia en varios puestos, además de brindar variedad a la labor diaria durante el aprendizaje, ayuda a la organización a suplir vacantes en periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. (Werther y Davis; 2000:251-252).

Otros tipos de técnicas son las que se emplean fuera del sitio de trabajo, las más empleadas según Sherman, Bohlander y Snell, son las siguientes: Capacitación combinada, en la que se considera tanto la experiencia práctica en el puesto como las clases formales, se puede relacionar con programas escolarizados como los de bachillerato o universidad. La instrucción escolarizada, permite que un mínimo de instructores maneje un

número elevado de participantes y es adecuado en aquellas áreas en donde la información puede ser presentada por medio de conferencias, demostraciones, películas, videos o mediante instrucción por computadora incluyendo instrucción por internet (Sherman et al; 1999: 184-185).

Métodos de simulación. En este caso se utilizan instalaciones que simulan las condiciones reales de operación. Para ello se debe preparar áreas especiales, acondicionadas con equipo similar al que se utiliza en el área de trabajo, con la finalidad de que los participantes “transfieran” sus conocimientos a situaciones reales (Werther y Davis; 2000: 254).

Las ventajas de la formación con base en la simulación son el potencial para un alto grado de transferencia a la situación del trabajo, una alta implicación del participante, el proporcionar retroalimentación específica y ayudar a los aprendices a tratar con datos incompletos y con niveles realistas de complejidad. Sin embargo, hay pocas pruebas que indique que este potencial realmente se actualiza. Las simulaciones pueden ser costosas, son muy laboriosas y deben construirse con mucha cautela para lograr el realismo necesario para una adecuada transferencia al puesto de trabajo (Milkovich y Boudreau; 1997:408), la ventaja principal que presenta este tipo de técnica es que “subraya el realismo del equipo y su operación a un costo mínimo y con un máximo de seguridad” (Sherman et al.1999:188).

La simulación permite instruir, adiestrar o capacitar al trabajador sin interferir en las actividades laborales en una organización, incluso, existen empresas con sitios acondicionados con instalaciones que “simulan” el lugar real de trabajo. Otras variantes de los métodos de simulación son, por ejemplo, la actuación o sociodrama que obliga al aprendiz a desempeñar diversas identidades. Esta técnica consiste en asumir las actitudes y comportamientos de otras personas, muchas veces un supervisor y un subordinado, que participan en un problema específico (Werther y Davis;

2000: 254). Puede confundirse con el modelo de comportamiento, ésta técnica incluye, introducir las habilidades de aprender, observando un ejemplo de un comportamiento exitoso que se haya relacionado con los puntos aprendidos, el análisis en grupo de la efectividad de los comportamientos, la práctica del comportamiento enfrente de otros y la retroalimentación acerca de la efectividad de los comportamientos (Sherman et al; 1999: 193).

Otro tipo de simulación es el estudio de casos, en el que se da “una descripción por escrito de una situación real de toma de decisiones en la organización o una situación que haya ocurrido en otra empresa” (Ivancevich;2005:417) y se pide solucionar el caso. Se puede llevar a cabo dentro de un aula utilizando la documentación pertinente que permita analizar y sintetizar los hechos para tomar la decisión más acertada. Dicha técnica va de la mano con la llamada juego de negocios, en el que los participantes toman decisiones con respecto a las variables de una empresa y compiten a menudo con otros individuos o equipos (Sherman et al; 1999: 192).

El propósito principal de la capacitación es que el trabajador aprenda, por lo que en cada una de las técnicas revisadas se presentan algunos o todos los principios de aprendizaje que se mencionan a continuación.

## 5. PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	1° Trimestre			2° Trimestre			3° Trimestre			4° Trimestre		
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Convocar a los trabajadores a la capacitación de competencias profesionales	Profesional en Coaching	X											
Capacitar a los colaboradores en capacitación de competencias profesionales			X										
Fomentar las habilidades adquiridas por la capacitación				X									
Dar a conocer a los trabajadores el plan de capacitación sobre Coaching Ontológico.	Especialista en Coaching Ontológico				X								
Aplicar la capacitación coaching Ontológico al personal tanto administrativo como asistencial.						X							
Realizar reuniones conjuntas entre jefes y subordinados con lo que respecta a su desempeño laboral después de la							X	X					



## **6. ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO.**

### **□ ESTRATEGIA N° 01:**

Realizar capacitación en competencias profesionales para mejorar el desempeño del personal de la clínica odontológica integral global dental.

#### **I. DATOS INFORMATIVOS:**

Empresa: Clínica odontológica integral global dental.

Área: Recursos Humanos.

#### **II. DATOS DE LA ACTIVIDAD**

Actividad:

Realizar una capacitación de competencias profesionales para los trabajadores de la clínica odontológica integral global dental.

Objetivos:

- a) Conocer cómo influye la capacitación en competencias profesionales en el personal de la clínica odontológica integral global dental.
- b) Reflexionar sobre la importancia de la capacitación al personal de la clínica odontológica integral global dental.

#### **III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD**

- a) Se pide la colaboración de 7 personas del grupo.
- b) Se les asigna el rol que desempeña la persona.
- c) Simularán estar en una reunión de trabajo donde se encuentran empleados y empleadores presentando cada quien sus opiniones sobre el desempeño de trabajo y las relaciones laborales que existen entre ellos. Mientras que dos de ellos se hacen responsables de las mayorías de las

funciones e ignorando las opiniones de los de las personas con las que se encuentran reunidos.

d) Luego se les pide la opinión al grupo en general sobre lo observado en la dramatización

e) Finalmente se realiza una pequeña exposición.

#### IV. MEDIOS Y MATERIALES

a) Humanos: Facilitador y participantes

b) Materiales: Pizarra, hojas de papel, salón.

#### **ESTRATEGIA N° 02:**

Capacitación en Coaching Ontológico para búsqueda de líderes transformacionales en la clínica odontológica integral global dental.

#### I. DATOS INFORMATIVOS

Empresa: Clínica odontológica integral global dental.

Área: Recursos Humanos

#### II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

Actividad:

Realizar entrenamientos periódicos en técnicas y métodos más asertivos para un adecuado Coaching Ontológico.

Objetivos:

a) Lograr que los participantes sepan enfocar y definir su vida en todos los niveles, en función al coaching ontológico.

b) Aclarar el significado Coaching Ontológico.

c) Lograr que los participantes precisen que los motiva a ser mejor trabajadores.

### III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

a) El facilitador debe pedir a las participantes que elaboren dos listas de problemas de que no los motiva en sus labores: los principales problemas, los propios.

b) Luego se les pide que formen grupos de 3 personas y se les pide que redacten una definición de motivación laboral (con palabras) y de otra sin palabras, por ejemplo, dibujos, cartel, mímicas, música, etc.

c) Luego se les pide a los participantes que enumeren tres rasgos de su propia personalidad y que los exponga ante los demás y el trabajo que hace en la clínica odontológica integral global dental.

d) Finalmente se realiza una pequeña exposición.

#### □ **ESTRATEGIA N° 03**

Gestionar el Trabajo en equipo para conseguir el bienestar laboral.

### I. DATOS INFORMATIVOS

Empresa: Clínica odontológica integral global dental.

Área: Recursos Humanos

### II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

Actividad:

Definir las estrategias que se aplicarán para trabajo en equipo de los trabajadores de Clínica odontológica integral global dental.

Objetivos:

a) Identificar las debilidades de los trabajadores.



- b) Evitar los subgrupos dentro de la Institución. Confraternizar con los trabajadores de Clínica odontológica integral global dental.

### III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

- a) Se les pide a los participantes que formen parejas.
- b) El facilitador debe formar una pareja con el participante y dar un ejemplo concreto sobre una forma de trabajo en equipo.
- c) Luego que escriban estrategias de cómo solucionar un conflicto ante la falta de trabajo en equipo.
- d) Al finalizar los participantes exponen lo que piensan sobre la manera resolver el conflicto.
- e) Se hace una reflexión general al terminar todos los grupos.

### IV. MEDIOS Y MATERIALES

- a) Humanos: Facilitador y participantes.
- b) Materiales: Pizarra, hojas de papel, salón.

#### **ESTRATEGIA N° 04**

Realizar una capacitación en inteligencia emocional al personal; para mejorar su desempeño laboral en clínica odontológica integral global dental.

### I. DATOS INFORMATIVOS

Empresa: Clínica odontológica integral global dental.

Área: Recursos Humanos

### II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

Actividad:

Definir las estrategias para promover logros laborales en el personal de la clínica odontológica integral global dental.

Objetivos:

- a) Identificar las estrategias para los trabajadores logren un buen desempeño laboral.
- b) Premiar al trabajador del mes en la clínica odontológica integral global dental.

### III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

- a) Se les pide a los participantes que formen parejas.
- b) El facilitador debe formar una pareja con el participante y dar un ejemplo concreto sobre una forma logros laborales.
- c) Luego que escriban estrategias de cómo promover los logros laborales en su área de trabajo.
- d) Al finalizar los participantes exponen lo que piensan sobre la manera alcanzar sus logros laborales.
- e) Se hace una reflexión general al terminar todos los grupos.

### IV. MEDIOS Y MATERIALES

- a) Humanos: Facilitador y participantes.
- b) Materiales: Pizarra, hojas de papel, salón.

## **7. MONITOREO Y EVALUACIÓN.**

Un programa de capacitación debe ser el vínculo entre las personas y los objetivos de la organización. Para que esto se pueda dar, es necesario que la instrucción sea lo más apropiada para el tipo de gente que será capacitada, esto es, un programa de capacitación debe apoyarse en una serie de características que faciliten el aprendizaje, tales características son conocidas como principios pedagógicos o de aprendizaje (ver cuadro 3). De tal manera que mientras más se utilicen estos principios en la capacitación, más efectivos serán sus resultados. Tales principios pueden resumirse de la siguiente manera: participación (involucrarse directamente en lo que se pretende aprender); repetición (hacer la tarea cuantas veces sea necesario hasta dominarla) relevancia (lo que se pretende aprender debe representar importancia para el aprendiz); transferencia (se deben emplear el equipo y herramienta iguales a los empleados en el sitio de trabajo); y, retroalimentación que se refiere a hacer del conocimiento del aprendiz su grado de avance (Werther y Davis 2000:249-250).

*Principios de aprendizaje y técnicas de capacitación*

	Participación	Replicación	Retención	Transferencia	Retención
<b>Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo</b>					
Instrucción directa sobre el puesto	S	S	S	S	Ocasional
Replicación de tareas	S	Ocasional	S	Ocasional	N
Relación causa-efecto	S	Ocasional	S	Ocasional	Ocasional
<b>Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo</b>					
Conferencias	N	N	N	Ocasional	N
Videos, películas, etc.	N	N	N	S	N
Simulación de condiciones reales	S	S	Ocasional	S	Ocasional
Activación (sociodramas)	S	Ocasional	Ocasional	N	Ocasional
Estudios de caso	S	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, audios, películas	S	S	Ocasional	Ocasional	N
Exposiciones programadas	S	S	N	S	S
Capacitación en laboratorios de simulación	S	S	Ocasional	N	S

*Fuente: Werther y Davis (2000). Administración de Recursos Humanos y Personal, McGrawHill, México. p. 251.*

**Figura 7:** Principios de aprendizaje y alcances de capacitación. Tomado de Werther y Daviz (2000). Administración de Recursos Humanos y Personal, Mc Graw Hill. México. P.251.

Como se aprecia en la Figura 7, las técnicas de simulación, de acuerdo con los autores citados, son en las que se presentan la mayoría de los principios de aprendizaje. Cuando una organización tiene la infraestructura para capacitar por la vía de la simulación, los trabajadores tienen una mayor posibilidad de mejorar sus habilidades e incrementar sus conocimientos.

**Fase 1:** Análisis de la Situación (detección de necesidades de capacitación):

Esta etapa es vital para justificar los cursos o la acción de capacitación que se solicita. En esta etapa se cumple con la detección de las necesidades de capacitación. Por tales se entienden las deficiencias que poseen los empleados o trabajadores.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurren en accidentes.

La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación. Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta al tipo de capacitación que se requiere; cuándo se necesita; quiénes los precisan; y qué métodos son mejores para dar a los empleados las capacidades necesarias.

Una vez hecho el diagnóstico para el plan de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación, con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación. Se procede a determinar los elementos principales del plan de capacitación:

A quién debe capacitarse: Empleado, trabajador, gerente. Quién será el capacitador: Facilitador, asesor...

Acerca de qué capacitar: Tema o contenido del programa. Dónde capacitar: Lugar físico, organismo o entidad.

Cómo capacitar: Métodos de capacitación y recursos necesarios. Cuándo capacitar: Periodo de capacitación y horario.

Cuánto capacitar: Duración de la capacitación, intensidad. Para qué entrenar: Objeto o resultados esperados.

### **Fase 2:** Diseño del Plan de Capacitación:

Con la información anterior, se procede al diseño del plan de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos fundamentales:

Definición de objetivos de la capacitación: Es el resultado al cual se quiere llegar con el plan de capacitación. Se requieren de dos objetivos:

a) **Objetivos terminales:** Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta.

b) **Objetivos específicos:** Son objetivos de menor nivel, éstos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan.

Se refieren a conductas observables que el participante realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales.

Deseo y motivación de la persona: Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas; así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes estrategias pueden ser útiles:

- a) Utilizar el refuerzo positivo.
- b) Eliminar amenazas y castigos.
- c) Ser flexible.
- d) Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- e) Diseñar una instrucción interesante.
- f) Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Principios de aprendizaje: Llamados también principios pedagógicos, constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en la capacitación más probabilidades habrá que ésta resulte efectiva. Estos principios son:

- a) Participación.
- b) Repetición.
- c) Relevancia.
- d) Transferencia.
- e) Retroalimentación.
- f) Características de los instructivos
- g) Conocimiento del tema.
- h) Adaptabilidad.
- i) Sinceridad.
- j) Sentido del humor.
- k) Interés.

- l) Cátedras claras.
- m) Asistencia individual.
- n) Entusiasmo.

### **Fase 3: Implementar el Plan de Capacitación**

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar. El mejor método depende de:

La efectividad respecto al costo.

El contenido deseado del programa.

La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta. Las preferencias y la capacidad de las personas.

Las preferencias y capacidad del capacitador. Los principios de aprendizaje a emplear.

La ejecución de la capacitación presupone:

Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.

Calidad del material de capacitación. Cooperación del personal de la empresa. Calidad y preparación de los instructores. Calidad de los aprendices.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.



Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones. La capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión.

La capacitación a distancia y los discos interactivos de video. Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

#### **Fase 4:** Evaluación del Plan de Capacitación

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

**Reacciones:** Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

**Aprendizaje:** Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.

**Comportamiento:** El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

Presentar elementos idénticos.

Enfocarse en los principios generales.

Establecer un clima para la transferencia.

Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

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

La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza: En ésta se examinan los siguientes aspectos:

Cumplimiento de la cuota de trabajo.

Habilidad demostrada en realización del trabajo.

Dominio de la técnica necesaria.

Interés demostrado en el trabajo.

Uso de elementos, materiales máquinas de trabajo, etc.

La evaluación de las características personales del trabajador: Se analizan aspectos tales como:

a) Espíritu de colaboración.

b) Espíritu de superación.

c) Responsabilidad.

d) Iniciativa.

e) Actitud positiva.

f) Asistencia y puntualidad.

g) Disciplina en el trabajo.

h) Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos: Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse entre niveles:

Nivel organizacional: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como aumento de la eficiencia.

En el nivel de los recursos humanos: Proporciona resultados como aumento de la eficiencia individual de los empleados.

Nivel de las tareas y operaciones: En este nivel debe proporcionar resultados como aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios.

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

Evaluación diagnóstica: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere.

Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.

Evaluación intermedia: Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.

Evaluación sumaria: Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

### **Fase 5: Seguimiento del Proceso**

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización. 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 para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deber ser llenados, etc.

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan. La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene utilizando 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 (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

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

## 8. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Todo proyecto, más aún cuando está direccionado a ofrecer una mejora en la calidad con respecto a la seguridad del paciente, necesita de un financiamiento adecuado.

En la siguiente tabla se indican las actividades a realizar que representen posibles gastos: en la primera columna se indica la actividad y el detalle, en la segunda el valor mensual. El financiamiento total del proyecto estaría a cargo de “La Clínica Odontológica Integral Global Dental”.

Presupuesto general, elaborado para el período de un año:

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA INTEGRAL GLOBAL DENTAL.</b>	
<b>Programas</b>	<b>Costo</b>
Realizar capacitación en competencias profesionales para mejorar el desempeño del personal de la clínica odontológica integral global dental.	<b>\$720</b>
Capacitación en Coaching Ontológico para búsqueda de líderes transformacionales en la clínica odontológica integral global dental.	<b>\$600</b>
Gestionar el Trabajo en equipo para conseguir el bienestar laboral.	<b>\$600</b>
Realizar una capacitación en inteligencia emocional al personal; para mejorar su desempeño laboral en la clínica odontológica integral global dental.	<b>\$900</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$2820</b>

## **9. RESULTADOS ESPERADOS**

El diseño de un plan de capacitación ofrecerá a la Clínica Odontológica Integral Global Dental importantes ventajas, le permitirá proporcionar y orientar el potencial de los empleados que se requiere para el logro de metas establecidas. Todo el recurso humano sin excepción alguna posee un potencial que les permite poner en marcha las ideas, orientadas al beneficio de la Clínica Odontológica Integral Global Dental. Este plan de capacitación está orientado hacia el futuro del establecimiento y al de su personal tanto administrativo como asistencial. La Clínica Odontológica Integral Global Dental debe afrontar las exigencias y desafíos en función de todos los aspectos del sistema de los empleados por medio del diseño de una de un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral.

## 10. BIBLIOGRAFIA

Anthony, Robert y Vijay Govindarajan (2003). Sistemas de gestión y control. McGraw-Hill, México.

Decreto ejecutivo nº 1821. Reg. Of. 408, 10-sep-2001. Consejo nacional de capacitación y formación profesional.

De la Reza, Germán (2010). Sistemas complejos. Perspectivas de una teoría general. Anthropos-UAM, México.

Delfín, O. (2012). Elaboración de plan de capacitación. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion2.shtml>.

Estatuto orgánico sustitutivo de gestión organizacional por procesos del ministerio de salud pública. (2012).

Fiszbein, A., Cumsille, B., y Cueva, S. (2016). La capacitación laboral en América Latina. The dialogue leadership for the americas, laureate international universities.

Hernández y Juárez (2008). Derecho laboral. CECOSA, México.

Ivancevich, John (2004). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill, México.

Normativa ISO 9000:2008 en [www.bultek.com](http://www.bultek.com)

Kast y Rosenzweig (1988). Administración de las organizaciones. Un enfoque de sistemas y contingencias. McGraw-Hill. México.

Ley Orgánica de Salud. (2012). De los servicios y profesiones de salud  
CAPITULO III de las profesiones de salud.

Martínez, E., y Martínez, F. (2009). Capacitación por competencia. Principios y métodos. Santiago de Chile.



Marx, Karl (2009). El capital I, FCE, México.

Milkovich y Boudreau (1996). Dirección estratégica de recursos humanos. Mcgraw-Hill, México.

Ministerio del trabajo. Norma de capacitación. (2014). Capítulo III de la formación y capacitación.

Mitnik, Félix y Adela Coria (2006). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. cap. 6 del libro: Perspectivas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia. Montevideo: CINTEFOR/OIT consultado en: [www.oitcintefor.org/public/spanish](http://www.oitcintefor.org/public/spanish).

Organización Mundial de la Salud. (1978). Declaración de Alma-Ata.

Recuperado en Julio 7, 2004, de <http://whqlibdoc.who.int/publication/924354138.pdf>.

Organización Mundial de la Salud. (2003). Sistemas de salud: Principios para una atención integrada. Recuperado en Julio 7, 2004, de <http://www.who.int/whr/2003/chapter7-es.pdf>.

Organización Mundial de la Salud. (2003). Salud mundial: Retos actuales.

Recuperado en Julio 7, 2004, de <http://www.who.int/whr/2003/chapter1-es.pdf>.

Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Reynoso, Carlos (2007). Notas sobre capacitación en México. Biblioteca jurídica virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas. UNAM. en [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx)

Rodríguez, Darío (1996). Gestión organizacional. Elementos para su estudio. Plaza y Valdés, México.

Siliceo, Alfonso (2003). Capacitación de personal. Limusa, México

Sherman, et al. (1999). Administración de recursos humanos. Thompson, México.

Werther y Davis (2000). Administración de personal y de recursos humanos. McGraw-Hill, México.

Zarazúa, José (2000). El proceso de capacitación desde un enfoque estratégico en Gestión y estrategia, julio- diciembre, UAM Azcapotzalco, México.

## 11. ANEXOS

<b>ESTRATEGIA 1:</b>				
Contratar una persona para que haga de facilitador en la capacitación competencias profesionales para el personal de la clínica odontológica integral global dental.				
<b>OBJETIVO</b>				
Mejorar el nivel de atención del personal hacia los pacientes				
<b>JUSTIFICACIÓN</b>				
La capacitación es pieza clave para brindar en los colaboradores la seguridad de trabajar en un buen ambiente laboral donde día a día se puede brindar una buena atención al usuario y a la vez puede genera un buen ambiente de trabajo y lograr finalmente un buen desempeño laboral.				
<b>PLAZO DE EJECUCION</b>				
enero - marzo del 2019				
<b>RESPONSABLES</b>				
➤ Profesional enCoaching				
Actividades	1° Trimestre			Recursos a utilizar
	Enero	Febrero	Marzo	
Convocar a los trabajadores a la capacitación de competencias profesionales	X			Pizarra, hojas de papel, salón, retroproyector, diapositivas.
Capacitar a los colaboradores en capacitación de competencias profesionales		X		
Fomentar las habilidades adquiridas por la capacitación			X	

<b>ESTRATEGIA 2 :</b>				
Contratar una persona para que haga de facilitador para los entrenamientos periódicos en técnicas y métodos más asertivos para un adecuado Coaching Ontológico.				
<b>OBJETIVO</b>				
Buscar líderes transformacionales en la clínica odontológica integral global dental.				
<b>JUSTIFICACIÓN</b>				
El Coaching Ontológico surge como un intento de hacernos cargo de las paradojas que actualmente la vida nos ofrece (tecnología ilimitada, estrés laboral, pulsión consumista, desconfianza con el entorno, resignación frente al futuro, entre otros). Motivo por el cual la clínica odontológica integral global dental se ha visto en la imperiosa necesidad de capacitar a su personal.				
<b>PLAZO DE EJECUCION</b>				
abril - junio 2019				
<b>RESPONSABLES</b>				
➤ Especialista en CoachingOntológico				
Actividades	2° Trimestre			Recursos a utilizar
	Abril	Mayo	Junio	
Dar a conocer a los trabajadores el plan de capacitación sobre Coaching Ontológico.	X			Pizarra,hojas de papel, salón, retroproyector, diapositivas.
Aplicar la capacitacióncoaching Ontológico al personaltanto administrativo comoasistencial.		X		
Realizar reuniones conjuntas entre jefes y subordinados con lo que respecta a su desempeño laboral después de la capacitación.		X	X	

<b>ESTRATEGIA 3 :</b>				
Contratar una persona para que haga de facilitador para los entrenamientos periódicos en técnicas y métodos más asertivos para un buen trabajo en equipo.				
<b>OBJETIVO</b>				
Conseguir logros de alto rendimiento a través de la conformación de equipos.				
<b>JUSTIFICACIÓN</b>				
Los individuos deben trabajar en equipo; para poder solucionar sus problemas individuales; el buscar ayuda con las demás personas ayuda tanto de forma personal como laboral.				
<b>PLAZO DE EJECUCION</b>				
julio - setiembre 2019				
<b>RESPONSABLES</b>				
➤ Especialista en DirectivasGerenciales				
Actividades	3° Trimestre			Recursos a utilizar
	Julio	Agosto	Setiembre	
Convocar a capacitación de Trabajo en Equipo.	X			Pizarra, hojas de papel, salón, retroproyector, diapositivas.
Capacitación de Trabajo en equipo		X		
Evaluar el desempeño laboral en equipos de trabajo.		X	X	

<b>ESTRATEGIA 4 :</b>				
Contratar una persona para que haga de facilitador de las capacitaciones sobre la inteligencia emocional para un buen desempeño en la clínica odontológica integral global dental.				
<b>OBJETIVO</b> Identificar el proceso la inteligencia emocional en los trabajadores de la clínica odontológica integral global dental.				
<b>JUSTIFICACIÓN</b> Identificar la capacidad para percibir las emociones de forma precisa y aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento, para comprender las emociones. Capacidad para dominar las propias emociones y las de los demás, prever consecuencias y orientarse a la innovación, de manera que cada persona pueda mejorar su competencia personal y profesional.				
<b>PLAZO DE EJECUCION</b> octubre – diciembre 2019.				
<b>RESPONSABLES</b>  ➤ Profesional deCoaching				
Actividades	4° Trimestre			Recursos a utilizar
	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Realizar charlas de inteligencia emocional en la clínica odontológica integral global dental.	X			Pizarra, hojas de papel, salón, retroproyector, diapositivas.
Involucrar a todo el personal en las metas del área.		X		
Realizar las actividades laborales orientadas a resultados.		X	X	
Incentivar a cooperar con su equipo aportando soluciones creativas.			X	