



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

TEMA:

“Propuesta de Implementación de un Plan de Capacitación
y Desarrollo aplicado al personal de la Clínica de
Especialidades Médicas Santa Inés S.A.”

AUTOR:

MARÍA ALEJANDRA ASTUDILLO GUILLÉN

DIRECTOR:

ING. HUMBERTO JARAMILLO GRANDA

CUENCA – ECUADOR

2016

DEDICATORIA

Quisiera dedicar el presente trabajo a mis padres, en especial a mi papá quien me guio y motivó a culminar mis estudios universitarios, cual sin su apoyo y perseverancia esto no hubiera sido posible. Ahora puedo entender que este logro es solo un principio de todas las metas que tengo por cumplir.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi esposo quien siempre está a mi lado alentándome con su apoyo y amor incondicional cada día a seguir adelante. A mis padres y hermana quienes son el pilar de mi vida, quienes siempre están a mi lado en momentos difíciles y me han enseñado que todo es posible con esfuerzo y dedicación.

Mis más sinceros agradecimientos a mi director de tesis, el Ing. Humberto Jaramillo por su guía, apoyo y valiosas contribuciones que ayudaron a culminar este trabajo. Al personal de la Clínica Santa Inés por su amabilidad al brindar su tiempo para la investigación necesaria, principalmente al Ing. Bruno Ledesma quien aportó con información muy valiosa para la posible realización de este trabajo de graduación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS	II
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	III
RESUMEN.....	V
ABSTRACT	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.- CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS SANTA INÉS.....	2
1.1 Historia	2
1.1.1 Antecedentes.....	2
1.1.2 Actualidad	3
1.2 Plan estratégico.....	4
1.2.1 Misión - visión.....	4
1.2.2 Valores	4
1.2.3 Objetivos.....	5
1.3 Estructura Organizacional	6
1.3.1 Productos y servicios actuales	6
1.3.2 Tecnología.....	8
1.3.3 Organigrama empresarial.....	11
1.4 FODA	14
1.4.1 Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades	14
1.4.2 Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas	16
CAPÍTULO II.- DIAGNOSTICO DE NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	20
2.1 Capacitación y Desarrollo	20
2.1.1 Definición de Capacitación y Desarrollo.....	20
2.1.2 Ciclo de la Capacitación	20
2.1.3 Contenido de la Capacitación	24
2.1.4 Objetivos de la Capacitación.....	24
2.2 Diagnóstico de Necesidades y Requerimientos.....	25
2.2.1 Análisis Organizacional	25
2.2.1.1 Objetivos de la Clínica Santa Inés	25
2.2.1.2 Planes y Proyectos.....	28
2.2.1.3 Clima Laboral	30
2.2.2 Análisis de Recursos Humanos	38
2.2.2.1 Índice de Ausentismo	38
2.2.2.2 Índice de Rotación.....	40

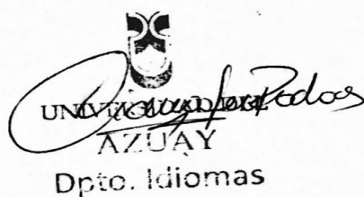
2.2.2.3	Nivel de desempeño.....	42
2.2.3	Análisis de Operaciones y Tareas.....	44
2.2.3.1	Objetivos de los procesos	45
2.2.3.2	Requisitos del puesto	54
2.2.3.3	Matriz de Riesgos.....	63
2.3	Necesidades encontradas.....	70
CAPÍTULO III.- PREPARACION DE IMPLEMENTACION DEL PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO.....		73
3.1	Antecedentes	73
3.2	Objetivos	74
3.3	Estrategias	74
3.3.1	Participantes del Plan de Capacitación y Desarrollo	74
3.3.2	Técnicas y métodos de capacitación	79
3.3.3	Financiamiento y presupuesto	81
3.4	Preparación del Plan de Capacitación y Desarrollo.....	81
3.4.1	Contenido del Plan de Capacitación y Desarrollo.....	81
3.4.2	Alcances del Plan de Capacitación y Desarrollo.....	100
CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....		101
4.1	Cronograma del Plan de Capacitación y Desarrollo	101
4.2	Propuesta de implementación del nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo.....	103
4.3	Establecimiento de objetivos y metas	107
4.3.1	Objetivos.....	107
4.3.2	Metas.....	107
4.4	Resultados esperados.....	108
CONCLUSIONES.....		109
RECOMENDACIONES		112
REFERENCIAS.....		113

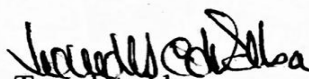
RESUMEN

El presente trabajo hace referencia a la elaboración de un Plan de Capacitación y Desarrollo aplicado al personal de la Clínica de Especialidades Medicas Santa Inés, el cual fue preparado basándose en la metodología sugerida por el autor Idalberto Chiavenato. Para ello se realizó una investigación fundamentada específicamente en necesidades, requerimientos y factores de riesgo que actualmente los colaboradores presentan en sus funciones. Se busca de esta manera mejorar la eficiencia y rendimiento en las actividades que se realicen, para así elevar la productividad de la Clínica Santa Inés.

ABSTRACT

This paper is about the elaboration of a training and development plan applied to the staff of *Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés*, which was based on the methodology suggested by the author Idalberto Chiavenato. For this, a research specifically sustained on its employees' needs, requirements and risk factors when performing their duties was carried out. In this manner, the aim is to improve efficiency and performance in the activities carried out so as to increase the productivity of *Clinica Santa Inés*.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo encaja en un ámbito nuevo, ya que con el paso del tiempo se han presentado nuevas necesidades y requerimientos para el personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés. Sin embargo se han realizado capacitaciones anteriormente en la organización, cabe recalcar que fueron ejecutadas sin un análisis previo, el mismo que es primordial al momento de diagnosticar cuales son las necesidades que existen en los procesos y en el personal. Motivo por el cual se considera de fundamental importancia aportar con un Plan de Capacitación y Desarrollo que cumpla con las exigencias que existen en los nuevos retos y desafíos que se presentan con el tiempo dentro de cualquier empresa.

Se utiliza la metodología que sugiere el autor Idalberto Chiavenato en su libro "Administración de Recursos Humanos", ya que se ha visto como la referencia más completa y específica para la propuesta que se realizará. Este método se fundamenta en tres niveles de análisis que son Organizacional, Recursos Humanos y Operaciones y Tareas. Mediante esta investigación se puede conocer una real y completa situación que se vive actualmente en la Clínica Santa Inés. Seguido de este análisis de diagnóstico de necesidades, se realiza la preparación del Plan de Capacitación y Desarrollo, señalando los medios de tratamiento que se van a utilizar y justificando la razón por la cual se cree indispensables tratar las necesidades encontradas, esto mediante el contenido y los resultados que se tendrán dentro de cada capacitación.

Con este trabajo se espera elaborar un Plan de Capacitación y Desarrollo que sea implementado en la Clínica Santa Inés, ofreciendo dar solución a todos los problemas que fueron originados por las necesidades (Chiavenato, 2011). Teniendo como objetivo principal formar personal preparado que pueda ejecutar eficientemente sus responsabilidades dentro de sus puestos y este dotado de habilidades y conocimientos necesarios para ejercer futuros cargos más complejos y elevados dentro de la Clínica Santa Inés.

Se espera contar con personal que permita alcanzar los objetivos, metas y planes que se tengan establecidos para el 2016 dentro de los Procesos de la Clínica, ya que cuentan con las debidas aptitudes y competencias para hacer esto posible. Buscando así crear un ambiente laboral satisfactorio, con personas que motiven a su grupo de trabajo, para que exista un crecimiento tanto profesional como personal, lo cual se podrá lograr una vez que sea implementado correctamente el Plan de Capacitación y Desarrollo para la Clínica, el cual responda a toda las necesidades existentes.

CAPÍTULO I.- CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS SANTA INÉS

1.1 Historia

1.1.1 Antecedentes

El Hospital Santa Inés nace como institución en el mes de abril en 1967 como un sueño de diez médicos cuencanos quienes fueron: el Dr. Claudio Arias, con su especialización en Medicina Interna y Dermatología, el Dr. Fernando Crespo, especialista en Medicina Interna; el Dr. Gil Flores con Laboratorio Clínico, el Dr. Alberto García, Obstetricia y Ginecología, el Dr. Enrique León, Radiología, el Dr. Enrique Martínez, Ortopedia y Traumatología, el Dr. José Neira Ginecólogo Obstetra, el Dr. José Vicente Pérez, Anestesiología, el Dr. Edgar Rodas, Cirujano y el Dr. Jorge Serrano, Otorrinolaringología (Hospital SANTA INÉS, 2015).

Este grupo de reconocidos médicos anhelaban plasmar sus conocimientos a través de este centro médico privado, que garantizaría el mejor servicio profesional a la ciudad. En un inicio la institución contaba con una planta física en donde se encontraba una sala de cirugía, un local para consulta externa y 14 habitaciones de hospitalización (Hospital SANTA INÉS, 2015). Con el paso de los años el hospital fue progresando cada vez más, hasta llegar al mes de octubre de 1995, donde recibió la autorización del Ministerio de Salud y se convirtió en Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. (Hospital SANTA INÉS, 2015) esto proporcionó la oportunidad a la clínica de poder expandir sus conocimientos y su prestigio a nivel nacional.

Imagen No 1: Hospital Santa Inés 1967



Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

1.1.2 Actualidad

“El Hospital Santa Inés es líder en el área de atención hospitalaria de la región bajo los parámetros de calidad, calidez y excelencia. Es la única institución médica del Austro que cuenta con la Certificación de Calidad ISO 9001:2008 y es pionera en diversas especialidades médicas y procedimientos quirúrgicos de alto nivel. Desde el año 2001, es líder en cirugía a corazón abierto, hemodinámica y neurocirugía de alta complejidad” (Hospital SANTA INÉS, 2015).

La nueva infraestructura de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. tiene más de 12.000 metros de construcción, en el cual se cuenta con 5 plantas con 110 camas para hospitalización, sala de emergencia con 15 camas, un auditorio para 150 personas, sala de uso múltiple con capacidad para 80 personas, 70 estacionamientos internos, una cafetería y un comedor para 80 personas (Hospital SANTA INÉS, 2015). Contando con tecnología de punta, cableado estructurado, telecomunicaciones, sistema electrónico inteligente, alarmas y seguridad.

Sus servicios se complementan con una Farmacia, Laboratorio, sala de Rayos X, Ecografía, Tomografía, servicio continuo las 24 horas; y manejo de politrauma los 365 días del año. Asimismo se cuenta con salas de Cuidados Intensivos de neonatología y pediatría que están diseñadas y ambientadas bajo teorías y estudios psicológicos enfocados en niños y neonatos. Las salas de cuidados intensivos tanto para adultos, coronarios y aislamiento, tienen dotación técnica según estudios realizados previamente por expertos en el área (Hospital SANTA INÉS, 2015).

Se ofrece actualmente como un servicio innovador el proyecto de hospital del día, desarrollado para cirugías ambulatorias sin necesidades de hospitalización. Fue creado pensando en una mayor comodidad para los pacientes que hagan uso de este servicio. Este proyecto cuenta con infraestructura de 5 quirófanos generales y 1 quirófano de especialidades, con capacidad tecnológica para realizar cirugías de corazón abierto y trasplantes (Hospital SANTA INÉS, 2015).

Así es como la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. se constituye en líder en el cuidado de salud de los cuencanos. Sus 48 años de experiencia lo han llevado a convertirse en una institución de prestigio en el país y en una verdadera aula donde la mayoría de sus socios han sido docentes de las más importantes facultades de medicina de universidades locales (Hospital SANTA INÉS, 2015). La Clínica se enfoca siempre en mejorar sus servicios y brindar la mejor tecnología, para

mantenerse como líder en la ciudad sirviendo una mayor confianza y seguridad a sus pacientes.

Imagen No 2: Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A.



Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

1.2 Plan estratégico

1.2.1 Misión - visión

Misión

“Ofrecer servicios de salud a la comunidad, basados en la ética, compañerismo, conocimiento, calidad y destreza del personal médico y administrativo para mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes con el apoyo de los directivos y ajustado al marco legal” (Hospital SANTA INÉS, 2015).

Visión

“La visión de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. es llegar a ser el líder a nivel del Austro y del país en la toma de decisiones en el área de salud, basados en el desarrollo científico y técnico, respetando el derecho de sus miembros y de la Institución” (Hospital SANTA INÉS, 2015).

1.2.2 Valores

Valores Institucionales

Actuar con lealtad hacia los intereses de todos los socios y empleados mediante el logro de la misión, visión y objetivos institucionales (Hospital SANTA INÉS, 2015).

Ética Institucional

Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de las obligaciones y prestaciones de servicios. No se exige a la Institución si no existe un cumplimiento con ella. Se respetan las normas de derechos y obligaciones, la vida, la integridad del ser humano y los derechos del hospital y los pacientes (Hospital SANTA INÉS, 2015).

Valores:

- Ética Institucional
- Experiencia en salud
- Sus miembros respetan la vida, integridad y derechos del ser humano
- Cumplimiento del marco jurídico
- Respeto a la autonomía de la institución
- Honestidad y transparencia en su gestión
- Trabajo en equipo y solidaridad entre sus miembros

1.2.3 Objetivos

De acuerdo al Plan Institucional (2014) que posee la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. estos son los objetivos generales y específicos:

Objetivo General

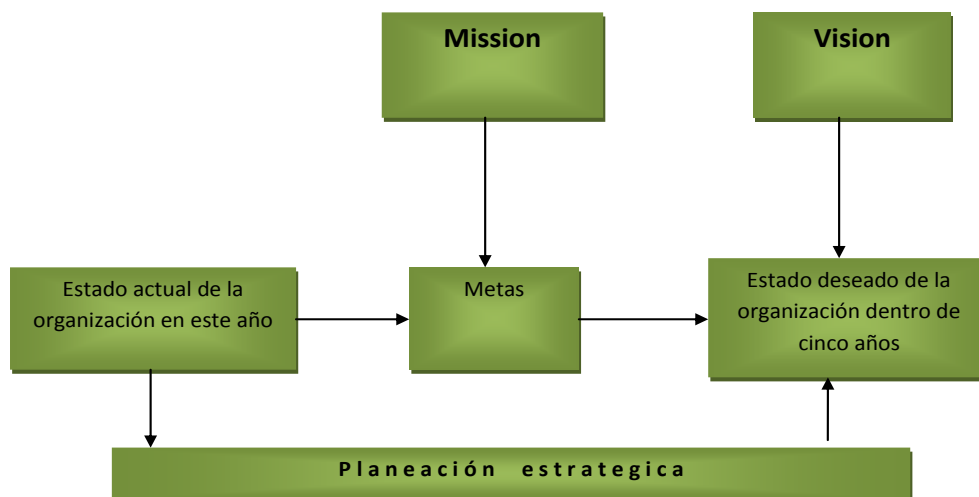
- Garantizar una atención eficiente y de calidad que respeten la vida, integridad y derechos de los pacientes.
- Mejorar la accesibilidad y los tiempos de espera para recibir atención, garantizando la equidad sin ninguna discriminación, buscando siempre el bienestar de todo paciente.
- Formar un equipo de profesionales de prestigio, comprometidos y responsables del cuidado de la salud de los pacientes.

Objetivos Estratégicos

- Optimizar y perfeccionar la calidad en los procesos clínicos y administrativos con los que se trabajan diariamente.

- Mejorar los índices de satisfacción de los pacientes, garantizando una prestación de cuidados de calidad que cumplan con sus expectativas, necesidades y requerimientos.
- Implementar nuevos proyectos y programas que se orienten a incentivar el servicio, la capacitación y la seguridad para garantizar permanentemente una mejor atención a los pacientes.
- Desarrollar y fortalecer la gestión de Recursos Humanos en función de las necesidades encontradas en la Clínica y basándose en el presupuesto anual.
- Mejorar el bienestar de los colaboradores estableciendo un ambiente de trabajo seguro y agradable que permita el mejor desempeño de sus actividades.

Gráfico No 1: Visión Organizacional
La visión organizacional



Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2014)

1.3 Estructura Organizacional

1.3.1 Productos y servicios actuales

El equipo médico de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. está conformado por 140 médicos titulares, 60 médicos adscritos, 72 enfermeras y 22 médicos residentes, que abarcan todas las especialidades y están organizados para trabajar en equipo. Ellos están preparados para cubrir las patologías más complejas y se encuentran en constante actualización y desarrollo profesional (Hospital SANTA INÉS, 2015).

La encargada del Proceso de Talento Humano, la Lcda. Angélica Álvarez (comunicación personal, 07 de abril del 2015) facilitó información acerca de los servicios que se ofrecen en las instalaciones de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. los cuales se detallarán a continuación:

- Hospitalización (Incluye Área de Aislamiento)
- UCI (Unidad de Cuidados Intensivos)
 - UCI Generales
 - UCI Pediátrico
 - UCI Neonatal
 - UCI Coronarios
 - UCI Aislamiento
- Quirófanos (5 Generales y 1 de Especialidades)
- Central de esterilización
- Centro de Diagnóstico por Imágenes (Rayos X)
- Laboratorio
- Enfermería
- Farmacia
- Paquetes Hospitalarios
- Chequeos Ejecutivos
- Red de Salud (Seguro)

Imagen No 3: Quirófano



Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Imagen No 4: Rayos X



Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

1.3.2 Tecnología

La encargada del Proceso de Planificación y Gestión la Dra. Patricia Izquierdo (comunicación personal, 26 de marzo del 2015), indicó que la Clínica Santa Inés se encuentra en un proceso de renovación tecnológica constante e integral, de esta forma, los pacientes tienen a su disposición equipos con tecnología de punta para el cuidado de la salud.

Se detallarán a continuación los equipos con los cuales se trabajan diariamente (Hospital SANTA INÉS, 2015):

- Equipos de tomografía y ecografía de última generación
- Máquinas de anestesia
- Ultrasonido
- Respiradores
- Monitores
- Ambulancia Equipada con equipos de última tecnología
- Esterilizadores
- Cirugía laparoscópica
- Cirugía cardiovascular (únicos en el Austro del país)
- Endoscopia
- Manometría

- Cateterismo Cardíaco
- Resonancia Magnética
- Centro de Cardiología no intervencionista
- Ecocardiografía
- Endoscopia intervencionista
- Capsula Endoscópica
- Broncoscopio

Imagen No 5: Tomógrafo



Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Imagen No 6: Central de Gases Medicinales



Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Imagen No 7: Maquina de Anestesia



Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Imagen No 8: Ecógrafo



Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Imagen No 9: Lámparas Cielíticas



Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

1.3.3 Organigrama empresarial

La Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. trabaja diariamente con 140 médicos especialistas, estos puestos son externos ya que su remuneración está dada mediante el cobro de honorarios médicos directamente al paciente (A. Álvarez, comunicación personal, 15 de abril del 2015). Por lo tanto, para efectos de este estudio nos enfocaremos exclusivamente en empleados dependientes de la Clínica Santa Inés.

Según la nómina de trabajo suministrada por la Lcda. Angélica Álvarez, la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. cuenta en abril del 2015 con 179 empleados a tiempo completo. Es importante mencionar que dentro de este esquema no se consideran los empleados de laboratorio, ya que este personal es remunerado por una empresa independiente llamada "ClimenSanLab", empresa que se encuentra dentro de las instalaciones de la Clínica Santa Inés.

La Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. se encuentra dirigida mediante 15 Procesos, en los cuales se dividen los 179 empleados de la siguiente manera (A. Álvarez, comunicación personal, 15 de abril del 2015):

1) Proceso de Alta Gerencia: 3 empleados

- Presidente (1)
- Gerente General (1)
- Asistente Ejecutivo (1)

2) Proceso de Planificación y Gestión: 3 empleados

- Jefe de Planificación y Gestión (1)
- Revisoría y Control (1)
- Medico Ocupacional (1)

3) Proceso de Dirección Médica: 23 empleados

- Jefe de Dirección Médica (1)
- Coordinador de Médicos Residentes (1)
- Médicos Residentes (21)

4) Proceso de Gestión de Talento Humano: 1 empleado

- Jefe de Talento Humano (1)

5) Proceso de Hospitalización: 72 empleados

- Jefe de Enfermeras (1)
- Enfermeras de piso (15)
- Enfermeras de quirófano (17)
- Enfermeras de neonatología (8)
- Enfermeras de UCI (10)
- Auxiliares de Enfermería (21)

6) Proceso de Estudios y Diagnósticos: 6 empleados

- Jefe de Rayos x (1)
- Tecnólogos de Rayos X (5)

7) Proceso de Farmacia: 6 empleados

- Jefe de Farmacia (1)
- Auxiliares de Farmacia (5)

8) Proceso de Nutrición: 7 empleados

- Jefe de Nutrición (1)
- Auxiliares de Nutrición (6)

9) Proceso de Convenios: 4 empleados

- Jefe de Convenios (1)
- Auxiliar de Convenios (3)

10) Proceso de Seguros: 2 empleados

- Jefe de Seguros (1)
- Auxiliar de Seguros (1)

11) Proceso de Finanzas: 7 empleados

- Jefe de Finanzas (1)
- Supervisor de Tesorería (1)
- Asistente de Finanzas (1)
- Cajeras (4)

12) Proceso de Contabilidad: 4 empleados

- Jefe de Contabilidad (1)
- Contadora (1)
- Auxiliares de Contabilidad (2)

13) Proceso de Compras: 1 empleado

- Jefe de Compras (1)

14) Proceso de Servicio al Cliente: 7 empleados

- Jefe de Servicio al Cliente (1)
- Asistente de Servicio al Cliente (1)
- Asistente de Hotelería (1)
- Recepcionista (4)

15) Proceso de Ingeniería Clínica y Hospitalaria: 33 empleados

- Jefe de Ingeniería Clínica y Hospitalaria (1)
- Asistente de Sistemas (1)
- Lavandería (4)
- Auxiliar de parqueo (2)
- Conserjes (7)
- Auxiliar de Mantenimiento (3)
- Bodeguero (1)
- Chofer de ambulancia (1)

- Personal de aseo y limpieza (13)

Estos 179 empleados, hombres y mujeres entre 18 a 65 años de edad representan nuestra población para llevar a cabo el diagnóstico necesario para la elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo, que se concentrará específicamente en las necesidades y requerimientos que se encuentren en los 15 Procesos en donde trabajan los colaboradores mencionados anteriormente.

1.4 FODA

El FODA de una empresa es un análisis que está cambiando constantemente. Por lo tanto, es necesario revisarlo continuamente para agregar nuevas ideas o así mismo poder eliminarlas. La Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. contaba con un FODA elaborado cuatro años atrás, por esta razón se vio la necesidad de actualizar el mismo y agregar nuevas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se han presentado en los últimos años en el ámbito externo e interno de la Clínica.

Esta actualización del análisis FODA se realizó conjuntamente con el Proceso de Talento Humano a cargo de la Lcda. Angélica Álvarez y con la aprobación y revisión del Gerente General el Ing. Bruno Ledesma.

1.4.1 Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS:

a) Capacidad física de la Empresa:

- Instalaciones adecuadas para los empleados, para su trabajo, recesos y de descanso como: Counters, cuartos para residentes, cafetería.
- Equipos de última generación que facilita el trabajo de los empleados.
- La Clínica cuenta con 12000 metros de construcción.

b) Capacidad económica de la Empresa:

- Pagos oportunos de nóminas los cuales se realizan en último día hábil del mes.
- Incentivamos al empleado reconociéndole como parte del ingreso el descuento del IESS (9,35%).
- Descuentos y crédito en Farmacia y Laboratorio.

- Crédito directo a los empleados.
- Pagos justos de horas extras de acuerdo a la ley, es decir el 25%, 50% y 100%.
- Convenios con instituciones especiales de interés.

c) Capacidad administrativa de la Empresa:

- Gerencia de puertas abiertas.
- Comité ejecutivo con enfoque siempre para mejorar.
- Flexibles ante necesidades personales de los empleados.
- Presupuesto para capacitaciones.
- Posibilidad de crecimiento profesional.

DEBILIDADES:

a) Capacidad física de la empresa:

- Incremento de áreas para mantenimiento y limpieza.
- Control de recirculación del aire en habitaciones.

b) Capacidad económica de la Empresa:

- Falta de política salarial.
- No existe una administración de compensaciones.
- Limitación de capital de trabajo (inversión para nuevos proyectos) que puede repercutir en capacitaciones.
- Restricción de los ingresos que incrementa la posibilidad de despido de personal.

c) Capacidad administrativa de la Empresa:

- Falta de planificación estratégica para la administración del recurso humano.

- Falta de personal encargado de nómina de los empleados.
- Falta de planes de capacitación y desarrollo para los colaboradores basado en necesidades y requerimientos que presentan los puestos de trabajo.

1.4.2 Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES:

a) Ambiente económico:

- Estabilidad económica la cual permite mayor estabilidad laboral.
- Baja inflación mantiene la capacidad adquisitiva de los empleados.
- Ingresos por remesas de migrantes dirigidos al sector de la salud.

b) Ambiente político – legal:

- Convenios internacionales con hospitales.
- Ministerio de Salud Pública con un incremento del 1,2% con objeto de llegar al 6% del PIB para salud.
- Seguridad social con incremento de presupuesto para equipos y desarrollo de nuevos hospitales.

c) Ambiente socio – cultural:

- Tendencia al incremento de la medicina preventiva en lugar de la correctiva.
- Mayor compromiso con la responsabilidad social por parte de las instituciones.

d) Ambiente tecnológico:

- Rápidos y constantes avances tecnológicos en el campo de la salud.
- Incremento de adquisición de equipos de última generación.

e) Impacto de la competencia domestica e internacional:

- Mejora constante en la atención al paciente.
- Mejora constante en procesos de calidad.

f) Impacto del mercado doméstico e internacional:

- Reducción de costos hacia los pacientes.
- Mayor oferta de mercado.

AMENAZAS:

a) Ambiente económico:

- Posible desdolarización de la economía, lo cual reduciría los ingresos a las clínicas y hospitales privados.
- Aumento de honorarios médicos.
- Reducción de las remesas por crisis económica mundial.

b) Ambiente político – legal:

- Fijación de precios por parte del gobierno a la salud privada.
- Ofrecimiento del gobierno a una cobertura integral de la salud pública.
- Mala práctica médica.
- Dificultad con importaciones de equipos médicos debido a aranceles y restricciones que asigna el gobierno.

c) Ambiente socio – cultural:

- Atención de pacientes con "curanderos".
- Creencia en mitos curativos.
- Automedicación.

d) Ambiente tecnológico:

- Altos costos en los equipos de última generación.
- Disminución en créditos para tecnología médica.
- Altos costos en mantenimiento de los equipos de última generación.

- Reducida cantidad de técnicos especializados dentro del país.

e) Impacto de la competencia domestica e internacional:

- Incremento de competidores.
- Reducción de la demanda.
- Posible guerra de precios con otras clínicas privadas.
- Competencia desleal.

f) Impacto del mercado doméstico e internacional

- Incremento de atención en hospitales públicos.
- Nuevas tendencias por medicinas alternativas.
- Turismo médico.
- Sobre oferta de camas hospitalarias en el mercado.

Este análisis FODA que se realizó tomando en cuenta los ámbitos internos y externos más importantes en donde se desarrolla la Clínica, beneficia al proyecto de “Propuesta de Implementación de un Plan de Capacitación y Desarrollo aplicado al personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A.” que se tiene previsto realizar. Debido a que en el análisis de las debilidades se da a conocer que en la Clínica no existen planes de capacitación y desarrollo para los colaboradores, basado en las necesidades y requerimientos que se presentan en los puestos de trabajo, pero a su vez en las fortalezas existe un presupuesto destinado a dichas capacitaciones al personal, factor que da apertura a la realización del proyecto de estudio que se desea llevar a cabo.

Así mismo para poder mantener y mejorar las fortalezas y oportunidades que existen actualmente y seguir creciendo en el mercado tan competitivo en cual se desarrolla la Clínica Santa Inés, es necesario contar con personal preparado y formado que pueda ejecutar eficientemente sus responsabilidades. Es por estas razones que el análisis FODA realizado nos muestra la factibilidad de implementación de un nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo para la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A., ya que con el paso del tiempo se crean nuevas necesidades y requerimientos que exigen los puestos de trabajo. Se puede concluir que no se ha dado la debida

importancia a la realización de Planes de Capacitación y Desarrollo, una vez que se trabaje en la implementación de los mismos, se podrá cumplir con los objetivos, metas y planes que se tengan propuestos en cada uno de los Procesos, ya que se cuenta con personal con las debidas aptitudes y competencias para hacer esto posible.

CAPÍTULO II.- DIAGNOSTICO DE NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

2.1 Capacitación y Desarrollo

Capacitación y Desarrollo “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato, 2011).

2.1.1 Definición de Capacitación y Desarrollo

Capacitación: Es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se fijan a corto plazo, estos son restringidos e inmediatos y pueden aplicarse a todos los niveles o divisiones de la empresa. Busca proporcionar los elementos esenciales para adaptar a la persona al trabajo actual que ejerce (Chiavenato, 2011).

Desarrollo: Es la educación profesional que busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su desempeño y crecimiento profesional en determinada especialidad. Sus objetivos se fijan a mediano y largo plazo, tratando de proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual para en un futuro asumir funciones más complejas (Chiavenato, 2011).

Las dos actividades tienen finalidades educativas estratégicas, buscando llegar de diferentes maneras a los empleados. La Capacitación tiene como objetivo ayudar a los empleados a ejecutar de la mejor manera sus funciones actuales y el Desarrollo busca preparar al personal para cargos más complejos que se puedan llegar a realizar en el futuro.

La elaboración de un Plan de Capacitación y Desarrollo para la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. será un factor de suma importancia, permitirá a los empleados desarrollarse dentro y fuera del lugar de trabajo. Dará una mayor confianza al momento de ejecutar sus funciones, ya que estarán preparados para cualquier eventualidad o factor de riesgo que se presente en sus cargos.

2.1.2 Ciclo de la Capacitación

Según Idalberto Chiavenato la capacitación tiene un ciclo de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico):

Es el diagnóstico preliminar, que considera tres niveles de análisis para entender en su totalidad las necesidades que requieren los empleados para alcanzar los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2011):

- **Análisis de la Organización:** Se analizan los objetivos a largo plazo, se estudia la empresa en su totalidad sin dejar de lado el ambiente socioeconómico y tecnológico en cual se desarrolla, y como podrían afectar estos factores en un futuro a la empresa (Chiavenato, 2011).
- **Análisis de Recursos Humanos:** Análisis de la fuerza de trabajo, se analiza a los empleados en términos cuantitativos y cualitativos para realizar actividades presentes y futuras de la organización (Chiavenato, 2011).
- **Análisis de Operaciones y Tareas:** Análisis de las habilidades, experiencias, conductas y características, fundamentalmente es un análisis de puestos (Chiavenato, 2011).

2. Planes de Capacitación y Desarrollo:

Esto se realiza una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se elige los medios de tratamiento que se utilizará para eliminar las necesidades señaladas con la detección o que se percibieron como indispensables ser tratadas. Se debe sustentar y sistematizar los siguientes aspectos para justificar la realización de cada capacitación que se desea incorporar en el Plan de Capacitación y Desarrollo (Chiavenato, 2011):

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Dónde se determinó en primer lugar?
- ¿Ocurre en otra área o división?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es necesario tomar una medida inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación a las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuantos procesos se atenderán?

3. Ejecución de la Capacitación

Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado un Plan de Capacitación, se realiza la ejecución del mismo. Esta etapa es formada por un instructor y un aprendiz.

La ejecución de la capacitación planeada dependerá de los siguientes factores (Chiavenato, 2011):

- a) **Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:** La capacitación debe significar la solución a problemas que originaron las necesidades diagnosticadas (Chiavenato, 2011).
- b) **Calidad de material de capacitación:** El material de enseñanza debe facilitar la comprensión por medio de recursos que llamen la atención y mantengan pendiente a los aprendices (Chiavenato, 2011).
- c) **Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa:** La capacitación se debe considerar como una inversión que producirá ganancias a mediano y largo plazo, por lo tanto es necesario la cooperación de todos los funcionarios de la empresa (Chiavenato, 2011).
- d) **Calidad y preparación de los instructores:** Los instructores deben ser personas motivadoras y dedicadas, dispuestos a asumir la responsabilidad de guiar a un equipo de trabajo (Chiavenato, 2011).

4. Evaluación de los resultados de la Capacitación

Esta es la etapa final del proceso de capacitación en donde se evalúan los resultados obtenidos. Se debe tener en cuenta dos aspectos principales que evalúen la eficiencia que se obtuvo del Plan de Capacitación (Chiavenato, 2011):

1. Confirmar si se obtuvo las modificaciones de conducta necesarias y deseadas en los empleados.
2. Verificar si los resultados que se obtuvieron de la capacitación ayudaran a alcanzar los objetivos y metas propuestas en la empresa.

La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

a) Evaluación en el nivel organizacional (Chiavenato, 2011):

- Aumento de eficiencia y eficacia en las actividades.

- Mejora del clima laboral.
- Mejora en la relación entre empresa y empleado.

b) Evaluación en el nivel de los recursos humanos (Chiavenato, 2011):

- Reducción de rotación y ausentismo de los empleados.
- Aumentos de conocimientos y habilidades personales.
- Cambio de actitudes y conductas en el personal.

c) Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones (Chiavenato, 2011):

- Mejora en calidad de productos y servicios.
- Aumento de productividad.
- Mejora en la atención al cliente.
- Reducción de accidentes laborales.

Cuadro No 1: Ciclo de la Capacitación

Necesidades por Satisfacer	Diseño de Capacitación	Conducción de la Capacitación	Evaluación de Resultados
Diagnostico de la situación	Diagnostico sobre la Estrategia	Implementación o Acción	Evaluación y Control
Objetivos de la Organización	Programación del entrenamiento:	Conduccion y Aplicación del programa de capacitacion a traves de:	Monitoreo del Proceso
Competencias necesarias	¿A quien capacitar?	Gerente de linea	Evaluacion y Medicion de Resultados
Problemas de Operación	¿Como capacitar?	Asesoría de Recursos Humanos	Comparacion de la situacion actual vs. Anterior
Problemas del Personal	¿En que aspectos capacitar?	Ambos	Analisis del Costo - Beneficio
Resultados de la Evaluación de desempeño	¿Dónde capacitar? ¿Cuándo capacitar?	Terceros	

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

De estas etapas sugeridas por el autor Idalberto Chiavenato se estudiarán y analizarán las dos primeras, una vez finalizadas se propondrá a la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. la implementación del nuevo Plan de Capacitación y

Desarrollo que se ha preparado para el año 2016, explicando las razones por las cuales se ha visto necesario ejecutar de una manera permanente un Plan de Capacitación y Desarrollo anual, explicando cuáles serían posibles resultados esperados del Plan propuesto para el 2016 y el cambio que esto representará en cada Proceso de la Clínica Santa Inés.

2.1.3 Contenido de la Capacitación

El contenido que tiene una capacitación se basa principalmente en cuatro aspectos:

- 1. Transmisión de Información:** La información que se quiere proporcionar en este punto generalmente es sobre la empresa, sus productos o servicios, políticas, reglas y reglamentos, visión, misión y objetivos (Chiavenato, 2011).
- 2. Desarrollo de habilidades:** Se trata de potencializar las habilidades, destrezas y conocimientos que se relacionen directamente con el cargo que estén ejecutando los empleados actualmente o en posibles funciones futuras (Chiavenato, 2011).
- 3. Desarrollo de actitudes:** Se desea dejar atrás actitudes negativas desfavorables para la empresa, adquirir conciencia del valor de las reacciones y mejorar la sensibilidad hacia los compañeros de trabajo (Chiavenato, 2011).
- 4. Desarrollo de conceptos:** Se trata de desarrollar la capacidad de poner en práctica las ideas y teorías aprendidas, ayudar a los empleados a pensar en términos más estratégicos y globales, que ayuden a realizar sus tareas de una forma más rápida y eficiente (Chiavenato, 2011).

2.1.4 Objetivos de la Capacitación

- Preparar personal calificado, acorde a planes, objetivos y requerimientos de la empresa.
- Preparar a las personas para la realización de futuros cargos más complejos y elevados.
- Fortalecer los mecanismos de participación entre los empleados.
- Aumentar la motivación y dedicación de los empleados.
- Actualizar los conocimientos, habilidades y destrezas para un adecuado desempeño de actividades.

2.2 Diagnóstico de Necesidades y Requerimientos

Esta primera etapa es considerada la más importante, ya que aquí se analiza la verdadera situación de los empleados en sus puestos de trabajo y su relación actual con la empresa, mediante este análisis se pueden determinar las necesidades y los requerimientos fundamentales que deben ser tratados. Por lo tanto, si existe una buena investigación y evaluación de las mismas, se proporcionará un Plan de Capacitación y Desarrollo completo y adecuado que sepa atender las nuevas exigencias de la empresa.

Los avances tecnológicos y médicos no se detienen, de igual manera el crecimiento de la Clínica Santa Inés, para mantener su prestigio con profesionales especializados y atención personalizada, se ha visto la necesidad de realizar por lo menos una detección anual de las nuevas exigencias de capacitación y desarrollo que existen dentro de la misma.

2.2.1 Análisis Organizacional

Como se había mencionado anteriormente, este estudio consiste principalmente en analizar los objetivos y planes a largo plazo de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. y a su vez como se espera que cada proceso trabaje y colabore con el cumplimiento de dichos objetivos.

2.2.1.1 Objetivos de la Clínica Santa Inés

Cuadro No 2: Objetivos Hospital Santa Inés

POLITICA DE CALIDAD (MISION)	
Ofrecer servicios de salud a la comunidad, basados en la ética, compañerismo, conocimiento, calidad y destreza del personal médico y administrativo para mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes con el apoyo de los directivos y ajustado al marco legal vigente.	
OBJETIVO	ALINEACION
1. Crecimiento ingresos del 10% anual para los próximos tres años.	Posicionamiento en la mente del consumidor de Calidad y Calidez del H.S.I. Esto engloba toda la política.
2. Llegar en el 2015 a mantener una ocupación promedio del 72%	
3. Incrementar la ocupación de Quirófano al 10% anual por lo próximos tres años.	
4. Reducir las quejas tabuladas del total institucional en un 8% anual tomando como referencia el 2014.	
5. Al cierre del 2015 llegar a una liquidez del 1% en el 2016 a 1,2% y al 2017 mantener el 1,2%.	

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

El nuevo Jefe de Planificación y Gestión el Ing. Pablo Guevara nos suministró los objetivos presentados en Directorio el 18 de enero del 2015.

1. Crecimiento de ingresos del 10% anual para los próximos tres años.

Para esto se utiliza el indicador de crecimiento real de ingresos, el cual indica si el rubro está creciendo o disminuyendo en un área en particular. La fórmula utilizada es:

$$\text{Crecimiento real de ingresos} = \frac{\text{Ultimo periodo} - \text{periodo anterior}}{\text{periodo anterior}} * 100$$

En el año 2013 la Clínica aumento sus ingresos en un 21,96% en comparación al año 2012. En el 2014 este indicador respecto al año 2013 tuvo un aumento un 7,09% (Hospital SANTA INÉS, 2015). El Ing. Pablo Guevara (conversación personal, 30 de julio del 2015) indica que este aumento no fue significativo, debido al incremento del manejo de pacientes a nivel estatal, el cual disminuyó el flujo de manejo de pacientes privados.

Para finalizar el periodo 2015 el valor esperado de ingresos es de \$9.769.166,30 valor que representa un 10% más de los ingresos obtenidos en el periodo 2014 (Hospital SANTA INÉS, 2015).

2. Llegar en el 2015 a mantener una ocupación promedio del 72%.

El indicador utilizado es ocupación real cama, indica el porcentaje de camas utilizadas en un determinado periodo de tiempo. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{OCUPACION REAL CAMA} = \frac{\text{Total de días camas ocupadas}}{\text{Días de camas disponibles}} * 100$$

En los años 2012, 2013 no existen seguimientos de estos porcentajes, ya que no se daba la debida importancia a este indicador. Recién en el año 2014 se empezó a llevar mensualmente un registro del número de veces que se utilizaban las camas de la Clínica Santa Inés. Durante el periodo 2014 se sabe que existió un 68,62% de camas ocupadas, para el 2015 se desea haber aumentado este porcentaje a 72% (Hospital SANTA INÉS, 2015) que representa un aumento de 4,93% más que el año anterior.

3. Incrementar la ocupación del quirófano a un 10% anual por los próximos tres años.

Este indicador se llama crecimiento real de quirófano, también es comparativo entre un año y otro, para así saber si se está creciendo o disminuyendo en un área en particular. La fórmula utilizada es la siguiente:

$$\text{CRECIMIENTO REAL DE QUIRFANO} = \frac{\text{Ultimo periodo} - \text{periodo anterior}}{\text{periodo anterior}} * 100$$

En el año 2012 se utilizó el quirófano 4090 veces y en el 2013 se utilizaron 4368 veces, lo que nos muestra un incremento de 6,80%. Para el año 2014 se registró un uso del quirófano de 4299 veces, que indica una disminución de 1,58%, que equivale a 69 intervenciones menos que el año 2013 (Hospital SANTA INÉS, 2015). Esto se debe en gran medida a la complejidad de las cirugías que fueron realizadas en este periodo, que elevaron el tiempo de uso del quirófano (P. Guevara, conversación personal, 30 de julio del 2015).

En este nuevo periodo se desea incrementar en un 10% la ocupación del quirófano (Hospital SANTA INÉS, 2015) que representa utilizar el quirófano 4729 veces en el año 2015.

4. Reducir las quejas tabuladas del total institucional en un 8% anual, tomando como referencia el 2014.

Aquí se utiliza el índice de satisfacción, el cual compara el número de quejas de un periodo de tiempo determinado y lo compara con el actual para así obtener el porcentaje total. Se utiliza esta fórmula:

$$\text{INDICE DE SATISFACCION} = \frac{\text{Ultimo periodo} - \text{periodo anterior}}{\text{periodo anterior}} * 100$$

En el año 2012 no existen datos archivados de quejas, en el 2013 existen 67 quejas registradas a nivel institucional, el cual para el año 2014 disminuyó a 33 quejas en el año, lo que significa una reducción de 50,75% (Hospital SANTA INÉS, 2015). Esta disminución considera el Ing. Pablo Guevara (conversación personal, 30 de julio del 2015) es un gran logro que se debe a la preparación, inducción y reinducción permanente que se brinda al personal de la Clínica Santa Inés y la constante mención de los principios de la Institución. Para el periodo 2015 se desea reducir un 8% las quejas, es decir tener 31 quejas registradas en todo el periodo.

5. Al cierre del 2015 llegar a una liquidez del 1%, en el 2016 de 1,2% y al 2017 mantener el 1,2%.

Aquí se utiliza el índice de liquidez, relaciona los activos corrientes frente a los pasivos y nos muestra la capacidad de hacer frente los vencimientos de corto plazo.

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

En el año 2012 se tenía un 0,77% de liquidez el cual aumento a 1,07% para finales del 2013. En el año 2014 está liquidez disminuyo a 0,92% (Hospital SANTA INÉS, 2015), esto ocurrió debido a la inversión que realizó la Clínica Santa Inés para mejorar la calidad de atención a los pacientes, en las nuevas áreas de angiografía y resonancia magnéticas que fueron implementas en el 2014 (P. Guevara, conversación personal, 30 de julio del 2015).

Debido a que se implementaron dos áreas el año 2014, para el 2015 no se tiene planificado implementar nuevas áreas y se desea poder llegar a la meta establecida de 1% de liquidez.

2.2.1.2 Planes y Proyectos

Se habló con el Ing. Bruno Ledesma, quien nos dio a conocer los Planes y Proyectos más importantes que se tienen planificado llevar a cabo en la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. para el año 2016.

1. Implementar un Proceso de Mercadeo y Comunicación.

Por el momento se cuenta con una compañía privada que provee los servicios de mercadeo, sin embargo se ha visto la necesidad de crear un Proceso interno en la Clínica Santa Inés, que se encargue de esta área y ayude a expandir la misión que se tiene como entidad a nivel nacional, dando a conocer que se cuenta con equipos únicos y de la más alta tecnología, que podrían ser de gran uso para otros pacientes fuera de la ciudad de Cuenca (B. Ledesma, conversación personal, 18 de septiembre del 2015).

En este nuevo proceso se tendrían los siguientes objetivos:

- Desarrollar un Plan de Comunicación Estratégica.
- Estandarizar toda la imagen interna de la Clínica.

- Fortalecer la campaña interna y externa del hospital con el concepto del año 2014.
- Aprovechar como publicidad y recursos publicitarios las nuevas adquisiciones de la Clínica Santa Inés.
- Presentar indicadores de diseño.

2. Ampliación de la Unidad de Terapia Intensiva (UCI)

El Ing. Bruno Ledesma (conversación personal, 18 de septiembre del 2015) nos dio a conocer que la ampliación de esta área es una meta muy importante y trascendental, la cual se ha querido realizar desde hace mucho tiempo, su propósito principal es poder llegar a manejarse con cubículos individuales como rigen las normas internacionales.

En este proyecto que se tiene planeado realizar también se desea actualizar el Manual de Procedimientos, ya que por el momento la manera de tratar a los pacientes una vez ingresados en esta área es muy diferente a como se espera poder manejarlos una vez realizada la ampliación de la Unidad de Terapia Intensiva. Esta ampliación tiene como finalidad la actualización de la excelencia, ofreciendo un mejor servicio para la salud y bienestar del paciente, en fin de brindar calidad y calidez.

3. Implementación del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional

Indica el Ing. Ledesma (conversación personal, 18 de septiembre del 2015) que una de las disposiciones del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) para funcionar como una institución de salud privada es regirse al reglamento de aplicación del Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo (SART).

Aunque la Clínica tiene su propio Plan de Auditoría Interna el cual se dedica a controlar y analizar los riesgos de trabajo que existen, velando por el bienestar de los colaboradores, es obligatorio el cumplimiento de las normas establecidas en el reglamento del sistema SART (IESS, 2010), lo cual la Clínica Santa Inés tiene previsto establecer hasta mediados del año 2016, este sistema busca dar una protección integral a la salud y cuidado de los trabajadores.

4. Recertificación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008

La Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. es la única en el austro del país con Certificación de Calidad ISO 9001:2008, el cual se obtuvo en agosto del 2013 y tiene una vigencia de tres años. Este certificado muestra la excelencia y calidad con los cuales los Procesos de la Clínica trabajan. Por este motivo, es muy importante seguir trabajando bajo las normas y requisitos del sistema de gestión de calidad (B. Ledesma, conversación personal, 18 de septiembre del 2015).

Se debe hacer por normativa una recertificación tres meses antes que el certificado de calidad caduque para que el certificado tenga validez a partir de la fecha original de caducidad y no se interrumpa la continuidad de la certificación (Bureau Veritas, 2015). Por lo tanto, se debe tener preparado a todo el personal para aplicar nuevamente a este certificado en mayo del 2016.

5. Estandarización de la imagen de la Clínica Santa Inés.

El nuevo concepto de la imagen que se quería brindar de la Clínica Santa Inés se planteó en el año 2011, en donde poco a poco se fueron haciendo remodelaciones y adecuaciones para llegar a esta nueva idea. Por falta de presupuesto se dejó el tercer piso de hospitalización sin realizar ningún cambio. El Ing. Bruno Ledesma (conversación personal, 18 de septiembre del 2015) indica que para el año 2016 se desea remodelar todo este piso para poder finalizar con todos los cambios debidos, para tener una imagen estandarizada de la Clínica Santa Inés.

De acuerdo a los objetivos que se tienen establecidos y los proyectos que se desean llevar a cabo en el año 2016 en la Clínica Santa Inés, se puede concluir que mediante capacitaciones específicas en los temas propuestos se aportará con conocimientos, aptitudes y la preparación necesaria para facilitar el cumplimiento eficiente de los mismos.

2.2.1.3 Clima Laboral

“El clima laboral es uno de los aspectos de mayor importancia en la vida de las organizaciones. Un mal clima laboral constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo” (Gan & Triginé, 2006).

Por lo tanto, “un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de

personas, grupos de trabajo y la forma positiva de resolver la conflictos son algunos de los aspectos que facilitan el logro de estrategias y objetivos” (Gan & Triginé, 2006).

Para tener un conocimiento más específico y completo de la satisfacción que los empleados tienen con las tareas que realizan día a día, se vio la importancia de analizar el estudio realizado en septiembre del 2015 del Clima Laboral de la Clínica Santa Inés, el cual tuvo como objetivo buscar el desarrollo y el compromiso del personal. El estudio de Clima Laboral que se llevó a cabo en la Clínica Santa Inés fue realizado por la entonces Jefa de Talento Humano la Lcda. Angélica Álvarez, quien en un inicio propuso utilizar para el análisis de clima laboral, el cuestionario de los autores Federico Gan y Guame Triginé. Autores que sugieren utilizar la escala a continuación, la cual propone las siguientes posibles respuestas que pueden existir:

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Algo en desacuerdo
4. Bastante en desacuerdo
5. Total desacuerdo

Esta primera propuesta de análisis de Clima Laboral fue negada por la Dra. María Cristina Durango, Medico Ocupacional y el Ing. Pablo Guevara, Jefe de Planificación y Gestión. Quienes establecieron que debido a que la Clínica Santa Inés no contaba con un estudio de este tipo realizado anteriormente, los empleados se confundirían con la escala propuesta por tener muchas posibilidades. Por este motivo, por orden de Gerencia General se le pidió a la Lcda. Angélica Álvarez que modifique el cuestionario a tres opciones, para tener respuestas más cerradas y precisas:

1. Siempre
2. Casi Siempre
3. Nunca

La ejecución de la encuesta aprobada de Clima laboral fue dirigida por la Lcda. Angélica Álvarez, con ayuda de la Srta. Fernanda Ávila y mi persona, quienes ayudamos a entregar a los empleados los cuestionarios que debían ser llenados. Este proceso tomó tres días en ejecutarse, del 16 al 18 de septiembre del 2015, ya que la

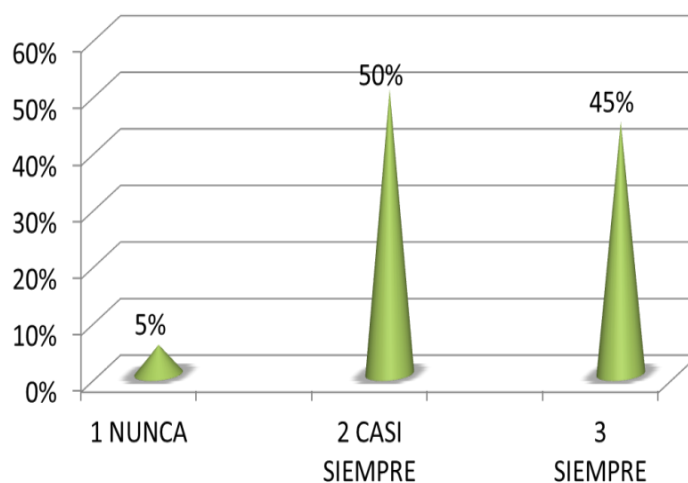
mayoría de colaboradores de la Clínica trabaja por turnos. En el cuestionario final se debían contestar diez preguntas, para nuestro diagnóstico de necesidades se tomaron en cuenta las preguntas más importantes del estudio de Clima Laboral. En caso de obtener más de un 10% de respuestas negativas en alguna pregunta, se analizará por qué y cómo poder mejorar esto por medio de una capacitación apropiada.

En la información proporcionada por la Lcda. Álvarez del informe final, se observó que la población total de este estudio fue de 175 personas, en donde predominan las mujeres con un 81% del total. La edad que prevalece es entre los 20 a 30 años con un 52% de la población. Los funcionarios podían mantener el anonimato, por ello un 65% de empleados no reveló a cuál de los 15 Procesos de la Clínica Santa Inés pertenece, la Lcda. Angélica Álvarez (conversación personal, 22 de septiembre del 2015) explica que esto permitió obtener datos más objetivos para el estudio de Clima Laboral que se realizó.

A continuación se analizarán los resultados de seis preguntas realizadas en la encuesta de Clima Laboral de la Clínica Santa Inés:

1. ¿La distribución física de mi área de trabajo, facilita la realización de mis labores?

Gráfico No 2: Ambiente físico de trabajo



1 NUNCA	2 CASI SIEMPRE	3 SIEMPRE
5%	50%	45%
9	88	78

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

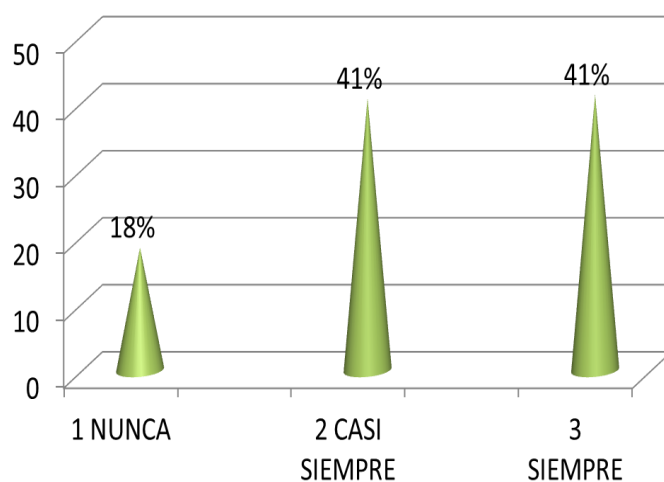
Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Lo que se puede observar aquí es que la mayoría de los colaboradores dice estar a gusto en su ambiente de trabajo y se encuentra conforme con el espacio físico en donde labora. La Lcda. Angélica Álvarez (conversación personal, 28 de septiembre del 2015) explica que 9 empleados que representan el 5% de la población, quienes dicen estar inconforme probablemente pertenezca al Proceso de Hospitalización, la causa de esto podría ser el espacio reducido que existe en emergencias y en el área de cuidados intensivos.

Como ya se había mencionado anteriormente en los planes y proyectos que se tienen previstos llevar a cabo en el 2016, uno de ellos es la ampliación del área de UCI (Unidad de Cuidados Intensivos). Por lo tanto, para el próximo estudio del Clima Laboral que se realice en la Clínica Santa Inés se espera que estos resultados cambien y no existe personal desconforme ni incomodo con el ambiente físico en cual trabaja diariamente.

2) ¿Su jefe o líder le da apertura para transmitir sus inquietudes?

Gráfico No 3: Liderazgo



1 NUNCA	2 CASI SIEMPRE	3 SIEMPRE
18%	41%	41%
32	71	72

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

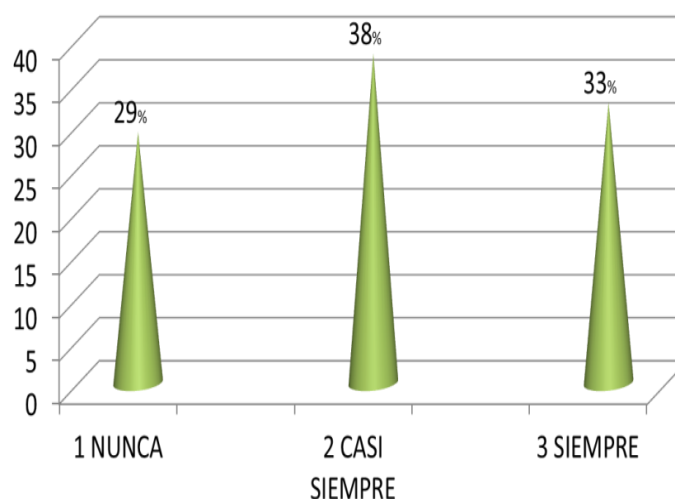
Elaborado por: Astudillo Alejandra.

En esta pregunta se puede observar que un 18% no tiene una buena comunicación con sus jefes, lo que es un reflejo de un mal liderazgo y coordinación en algunos de los procesos. Esto provocará que estos empleados no puedan mejorar sus destrezas y

habilidades en sus puestos de trabajo y no exista un buen ambiente de trabajo. Por lo cual se ve indispensable llevar a cabo una capacitación en trabajo en equipo y liderazgo, buscando así mejorar este indicador.

3) ¿Mi remuneración está acorde a mis funciones realizadas?

Gráfico No 6: Remuneración



1 NUNCA	2 CASI SIEMPRE	3 SIEMPRE
29%	38%	33%
51	67	57

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

En esta pregunta se puede observar que 51 empleados que representan un 29% de la población, tiene una insatisfacción con su salario, los empleados sienten que no están siendo remunerados de la manera esperada. Esto ocasiona que los funcionarios no quieran mejorar ni superarse en su puesto de trabajo, debe existir algún tipo de incentivo (Palomo Vadillo, 2013). La mejor manera de llegar a los empleados es por medio de una remuneración justa, los empleados deben tener estímulos para trabajar correctamente los cuales podrían ser: promociones en los puestos de trabajo, hacer carrera dentro de la institución y ver posibilidades de crecimiento y desarrollo con aspiraciones a un mejor sueldo.

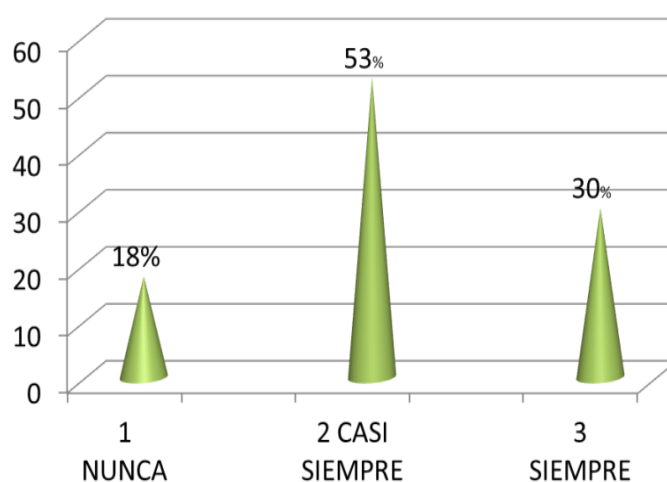
La Lcda. Angélica Álvarez (conversación personal, 28 de septiembre del 2015) nos indica que son parte de una institución de salud y no se les brinda ningún tipo de preferencia para la atención médica dentro de la Clínica Santa Inés. Esto debería ser parte elemental de los beneficios que tienen los empleados al trabajar en una

institución de salud. Actualmente en la Clínica Santa Inés no se cuenta con un sistema de remuneración variable en donde se pueda asignar un valor económico al cumplimiento de objetivos.

Se ve la necesidad de agregar una administración de compensaciones que garantice la satisfacción de los empleados al recibir una gratificación a cambio de su labor diario, en donde se podría crear la opción de bonos de reconocimiento si algún empleado cumple con una meta establecida y además que formen parte de las utilidades obtenidas por la empresa. Finalmente otro aspecto importante es restablecer las políticas salariales basándose en el título y el cargo que se realice. Siempre debe existir un estímulo que haga que el personal trabaje más contento y conforme en su lugar de trabajo, el cual ayudará a adquirir, conservar y retener una fuerza de trabajo productiva para la Clínica Santa Inés.

4) ¿EL Hospital demuestra que usted es importante?

Gráfico No 4: Reconocimiento



1 NUNCA	2 CASI SIEMPRE	3 SIEMPRE
18%	53%	30%
31	92	52

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

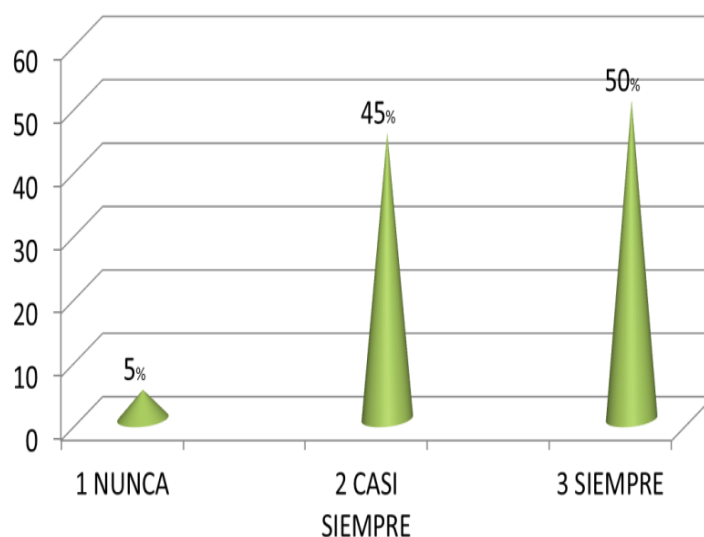
Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Aquí se puede observar que un 18% de los empleados siente que su trabajo no es reconocido y pasa desapercibido. Esto al igual que puntos anteriores refleja poca motivación e incentivo por parte de los jefes inmediatos, hace que los empleados no se sientan a gusto en sus puestos de trabajo, el cual crea un ambiente de trabajo pesimista y desfavorable para la organización.

Al igual que en la pregunta de remuneración se debe trabajar en este aspecto mediante una administración de compensaciones, destacando los méritos que el personal logre desarrollar, establecer metas y reconocer las mismas una vez que sean logradas, para que de esta manera el personal se esfuerce y sienta que su trabajo está siendo evaluado y reconocido. Mediante estas opciones los colaboradores se sentirán comprometidos con la institución y existirá un ambiente de trabajo satisfactorio.

5) ¿Mi grupo de trabajo me proporciona información para el desarrollo de mi labor?

Gráfico No 5: Trabajo en equipo



1 NUNCA	2 CASI SIEMPRE	3 SIEMPRE
5%	45%	50%
8	79	88

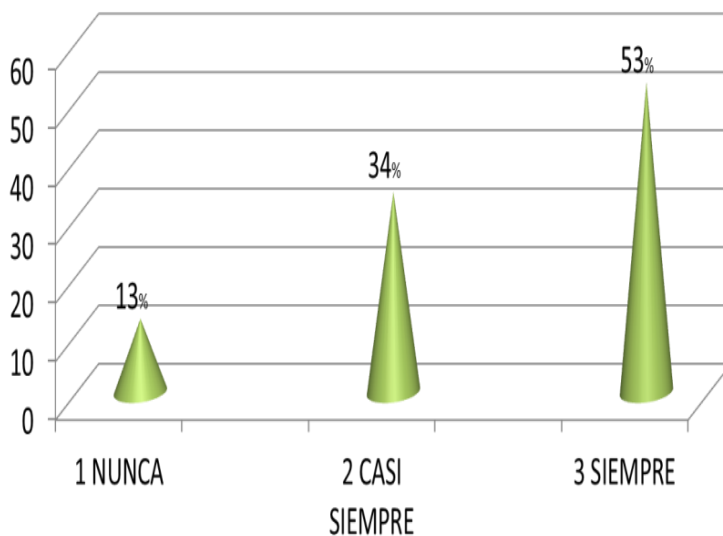
Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Existe en su mayoría compañerismo entre los empleados, esto es una ventaja ya que en un hospital hay mucho trabajo en equipo. La Lcda. Angélica Álvarez (conversación personal, 28 de septiembre del 2015) menciona que se necesita tener el apoyo de los compañeros de trabajo para entender en su totalidad cómo funciona el cuidado diario de los pacientes. La Clínica siempre está incentivando a los Jefes de Procesos que se trabaje en equipo ya que si existe una buena comunicación y un buen ambiente de trabajo los empleados se encontraran a gusto, se sentirán comprometidos con la organización y se esforzaran por dar lo mejor de ellos siempre.

6) ¿Considera usted que el Hospital contribuye a la capacitación continua y fortalecimiento de sus competencias?

Gráfico No 7: Capacitación y Formación



1 NUNCA	2 CASI SIEMPRE	3 SIEMPRE
13%	34%	53%
22	60	93

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

En la encuesta se identificó que 22 empleados afirman no haber sido capacitados de ninguna forma y sienten que no han fortalecido sus conocimientos durante el periodo que han estado trabajando en la Clínica Santa Inés. Esto explica la Lcda. Angélica Álvarez (conversación personal, 28 de septiembre del 2015) que se debe a que el Proceso de Talento Humano es relativamente nuevo, recién se creó en abril del 2014. Por lo tanto, no existía personal que se encargue de la ejecución de un Plan de Capacitación y Desarrollo que se base en las necesidades de los empleados, y así desarrolle sus habilidades y aptitudes. En el siguiente Análisis de Clima Laboral que se realice en el 2016, se espera haber podido capacitar a todo el personal y que este porcentaje se reduzca a 0%.

Una vez estudiados los resultados del Clima Laboral que existe en la Clínica Santa Inés se puede concluir que la mayor parte de los empleados está conforme con el ambiente de trabajo que existe entre los miembros de la organización, pero a su vez se pudo observar que en algunos procesos existen empleados desmotivados. Lo primordial es que todos los empleados se encuentren satisfechos y cómodos en sus

puestos de trabajo, ya que si estos resultados negativos siguen aumentando se puede ver afectada la productividad de la organización y puede existir una disminución del desempeño laboral. Es por esto que, la fuerza de trabajo al ser un factor principal en cualquier organización, hay que saber cómo mantener a los empleados incentivados y satisfechos, para así llegar a cumplir los objetivos y planes establecidos.

El Clima Laboral de una organización está estrechamente ligado al grado de motivación que existe en las personas (Chiavenato, 2009). Es por este motivo, que se cree fundamental una capacitación en motivación y liderazgo, será necesario que realicen todos los jefes de Procesos de la Clínica Santa Inés. Esto ayudará a la comunicación tanto ascendente como descendente, liderazgo proactivo, adecuada coordinación para logro de objetivos y subir los niveles de satisfacción del equipo de trabajo (Gan & Triginé, 2006). También es muy importante mencionar la importancia de realizar una capacitación en trabajo en equipo para que los empleados sepan cómo realizar sus actividades, buscando un bien común, siempre dispuestos a ayudar y enseñar a sus compañeros en caso de ser necesario.

2.2.2 Análisis de Recursos Humanos

En este punto se estudiará los aspectos más importantes del análisis de la fuerza de trabajo: el desempeño que existe actualmente en el puesto que se ejerce, índice de ausentismo, índice de rotación de los cargos, actitud que el empleado presenta con relación a su trabajo y a la Clínica Santa Inés.

2.2.2.1 Índice de Ausentismo

El ausentismo de los empleados a su puesto de trabajo, está calculado en las horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo las cuales son 8 horas diarias y 40 semanales. En este estudio no se contarán las horas de trabajo que se realicen en los turnos rotativos, que generalmente se realizan semanalmente en los Procesos de Hospitalización, Dirección Médica y Farmacia los cuales son remunerados como horas extras de trabajo.

Desde el año 2014 se lleva un registro mensual de las horas de ausencia de los empleados, información que fue proporcionada por la asistente ejecutiva de la Clínica Santa Inés, la Srta. Fernanda Ávila con autorización del Gerente General el Ing. Bruno Ledesma, ya que esta información que se proporcionará a continuación es confidencial.

Cuadro No 3: Ausentismo Laboral

MES	Total de Empleados	Ausencia Laboral (horas)	horas laboradas	% de ausencia mensual	MES	Total de Empleados	Ausencia Laboral (horas)	horas laboradas	% de ausencia mensual
ene-14	169	398	27040	1,47%	ene-15	185	967	29600	3,27%
feb-14	169	250	27040	0,92%	feb-15	184	681	29440	2,31%
mar-14	181	664	28960	2,29%	mar-15	184	799	29440	2,71%
abr-14	184	651	29440	2,21%	abr-15	179	624	28640	2,18%
may-14	184	114	29440	0,39%	may-15	172	533	27520	1,94%
jun-14	180	400	28800	1,39%	jun-15	181	710	28960	2,45%
jul-14	177	644	28320	2,27%	jul-15	177	653	28320	2,31%
ago-14	183	984	29280	3,36%	ago-15	177	583	28320	2,06%
sep-14	182	384	29120	1,32%	sep-15	183	512	29280	1,75%
oct-14	182	587	29120	2,02%	oct-15	181	388	28960	1,34%
nov-14	185	930	29600	3,14%	nov-15	180	537	28640	1,88%
dic-14	175	241	28000	0,86%	dic-15	n/a	n/a	n/a	n/a
TOTAL	2151	6247	344160	1,82%	TOTAL	1983	6987	317120	2,20%

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

En este cuadro se puede observar que en el año 2014 hubo 6247 horas sin laborar y de enero a noviembre del 2015 donde existen datos registrados hay 6987 horas sin trabajar. Esto nos indica 740 horas de trabajo más que el año anterior, lo que representa un 11,84% de aumento en horas entre los dos años. El índice de ausentismo en el 2014 fue de 1,82% y de enero a noviembre del 2015 existe 2.20% de ausentismo, lo que nos muestra un aumento de 20,87% del índice comparando con el año anterior y lo más probable es que este porcentaje se incremente con las horas del mes de diciembre del 2015 que aún no existen valores. Se debe tener en cuenta que el número de empleados no varía se mantiene un promedio de 180 empleados en cada año, razón por lo que no es correcto que el índice de ausentismo aumente, debe disminuir o mantenerse.

Estos valores representan pérdidas económicas para la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. por este motivo se ve primordial y necesario que este índice disminuya. Lo que se podría hacer es vigilar aspectos que se pueden controlar por ejemplo: retrasos, permisos y faltas injustificadas, ya que hay factores que no se pueden cambiar como permisos por: enfermedad, calamidad doméstica, maternidad o accidentes laborales.

2.2.2.2 Índice de Rotación

“El índice de rotación está determinado por el número de empleados que se vinculan o salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización, en un cierto periodo de tiempo” (Castillo Aponte, 2006).

Para poder realizar el cuadro que se mostrará a continuación, se pidió ayuda a la Srta. Fernanda Ávila para poder ingresar al sistema en línea del IESS y poder revisar las entradas y salidas registradas del personal del año 2014 y 2015, datos que se necesitan para la aplicación de la fórmula del índice de rotación.

Cuadro No 4: Rotación de personal

MES	Total de Empleados	Entrada/Salida		MES	Total de Empleados	Entrada/Salida	
		Ingresos de personal	Egresos del personal			Ingresos de personal	Egresos del personal
ene-14	169	11	10	ene-15	185	17	7
feb-14	169	7	7	feb-15	184	5	8
mar-14	181	17	5	mar-15	184	7	5
abr-14	184	5	2	abr-15	179	4	10
may-14	184	5	5	may-15	172	11	17
jun-14	180	4	8	jun-15	181	18	8
jul-14	177	2	5	jul-15	177	8	13
ago-14	183	14	8	ago-15	177	5	5
sep-14	182	6	7	sep-15	183	9	3
oct-14	182	10	10	oct-15	181	5	7
nov-14	185	4	6	nov-15	180	3	4
dic-14	175	12	22	dic-15	n/a	n/a	n/a
TOTAL	2151	97	95	TOTAL	1983	92	87

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Se tomó como referencia la formula sugerida por José Castillo Aponte que se basa en los siguientes datos:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Dónde:

A= Número de personas contratadas durante el periodo considerado.

D= Personas desvinculadas en el mismo periodo.

F1= Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado.

F2= Número de trabajadores al final del periodo.

Para la aplicación de la fórmula Índice de Rotación del Personal se utilizará los datos obtenidos desde enero del 2015 hasta noviembre del 2015, ya que de diciembre del 2015 aun no existen valores.

$$IRP = \frac{\frac{92 + 87}{2} \times 100}{\frac{185 + 180}{2}} = 49.4\%$$

Este porcentaje obtenido de 49,4% de rotación en el 2015 es muy elevado, quiere decir que casi la mitad del personal se está cambiando en un año. Comparando el índice de rotación del año 2014 que fue de 55,81%, este año ha disminuido un 6,41% lo que no representa algo favorable ya que todavía no se tiene datos de diciembre de este año y lo más factible es que esta cifra aumente o se mantenga igual que el año anterior y no exista ninguna mejoría.

Este índice es alto debido a las entradas y salidas del personal de los Procesos de Dirección Médica y Hospitalización. El cargo con más rotación en la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. es de Médico Residente, cargo que a causa de su profesión, es probable que deban abandonar su trabajo para salir del país hacer especializaciones y únicamente buscan trabajo hasta realizar los trámites que esto implica. Otra causa de esto es la necesidad de hacer la rural, que no es un requisito para entrar a trabajar en el sector privado, únicamente para trabajar en el sector público. Al igual que los médicos residentes las enfermeras que pertenecen al Proceso de Hospitalización también están expuestas a renunciar por estos factores (F. Ávila, conversación personal, 02 de diciembre del 2015).

Este porcentaje anual de rotación eleva los costos de enseñanza y formación que se requiere para los nuevos empleados, hace que los empleados no se sientan comprometidos con la organización y existe poco desarrollo de las habilidades y

aptitudes, las cuales se adquieren mediante capacitaciones. Es por esta razón que se cuestiona si se debe capacitar constantemente al Proceso de Hospitalización y Dirección Médica ya que estos empleados tienen un periodo de tiempo muy corto en la organización, en promedio cinco a ocho meses indica la Srta. Fernanda Ávila (conversación personal, 02 de diciembre del 2015).

2.2.2.3 Nivel de desempeño

En el mes de marzo del 2015 se realizó el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los empleados, estudio que lo realizó la Lcda. Angélica Álvarez quien nos proporcionó con la información requerida. La modalidad de evaluación que se utilizó fue que los once Jefes de Proceso que tienen personal a su cargo fueran responsables de evaluar a los mismos y el Proceso de Alta Gerencia así mismo evaluó al personal de su área y a los Jefes de cada Proceso. Se evaluaron doce principales responsabilidades a cada funcionario, conforme a una escala (A. Álvarez, conversación personal, 29 de septiembre del 2015).

La Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. se rige a una normativa interna, por lo tanto dentro de estos parámetros la institución reconoce las siguientes escalas de calificación:

5=EXCELENTE: Excede permanentemente los requerimientos y exigencias de la posición en un alto margen. Sus conocimientos, responsabilidades, eficiencia, eficacia, criterio, actitud, etc. permiten resultados extraordinarios.

4=MUY BUENO: El rendimiento sobrepasa ocasionalmente los requerimientos y exigencias de la posición o cargo. Los conocimientos, dinamismo y habilidades son considerados muy buenos.

3=BUENO: El desempeño es consistentemente bueno. Cumple de manera permanentemente con los requerimientos de la posición/cargo. Tiene conocimientos adecuados, colabora cuando se lo necesita y a veces requiere ayuda y que se verifique su trabajo.

2=NECESITA MEJORAR: La persona no tiene consistencia en su rendimiento. No cumple permanentemente con las exigencias de la posición/cargo. Aunque algunas tareas las puede realizar adecuadamente no se esfuerza lo suficiente y presenta deficiencias que deber ser corregidas. Necesita ayuda y comete errores frecuentemente.

1=NO ACEPTABLE: El nivel de desempeño no es satisfactorio. Conocimientos insuficientes, lento para trabajar y comete constantemente errores.

En los resultados obtenidos en el nivel de desempeño realizado en el 2015 se puede evidenciar que existen procesos con calificación excelente, muy bueno y bueno. No existen procesos con calificación necesita mejorar y no aceptable. Mediante el siguiente cuadro comparativo de evaluación de desempeño laboral, se pretende mostrar los resultados de los diferentes procesos de la Clínica Santa Inés, tomados de la evaluación marzo 2014 frente a los resultados marzo 2015.

Cuadro No 5: Evaluación de Desempeño

PROCESO	Personas Evaluadas	Promedio Calificación MARZO 2014	PROCESO	Personas Evaluadas	Promedio Calificación MARZO 2015
Alta Gerencia	21	4	Alta Gerencia	18	4
Dirección Medica	18	4	Dirección Medica	21	4
Hospitalización	71	4	Hospitalización	69	4
Estudios y Diagnósticos	6	4	Estudios y Diagnósticos	7	5
Farmacia	7	4	Farmacia	5	5
Nutrición	6	4	Nutrición	5	5
Convenios	3	4	Convenios	3	4
Seguros	3	3	Seguros	2	5
Finanzas	7	4	Finanzas	4	4
Contabilidad	3	4	Contabilidad	3	4
Servicio al Cliente	8	4	Servicio al Cliente	8	3
Ing. Clínica y Hospitalaria	33	4	Ing. Clínica y Hospitalaria	32	4
TOTAL	186	3,92	TOTAL	177	4,25

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Se puede observar que el promedio de nivel de desempeño ha aumentado, teniendo cuatro procesos que tienen calificación de excelente, algo que el año anterior no se observa en ningún proceso, valores que hacen que este año el promedio haya aumentado un 8,41%. Otro valor significativo que se puede observar es el Proceso de Servicio al Cliente bajo a un nivel bueno comparado con el año anterior que tenía una calificación de muy bueno, la Lcda. Angélica Álvarez (conversación personal, 29 de septiembre del 2015) explica que esto se debe al cambio de Jefe de este Proceso que

ocurrió en octubre del 2014, la nueva persona encargada realizó una nueva administración de esta área, una forma más exigente de llevar a cabo las actividades, razón por la cual pudo haber causado esta disminución.

Otra calificación notable es el cambio que existe en el Proceso de Seguros, que del año 2014 al 2015 subió dos niveles de bueno a excelente, esto indica la Lcda. Angélica Álvarez (conversación personal, 29 de septiembre del 2015) que se dio gracias al análisis del caso, en donde se encontró un cargo innecesario que únicamente reasignaba actividades. Ahora se cuenta con dos personas en esta área, que trabajan con una mejor comunicación, trabajo en equipo y determinación en sus cargos.

Si se desea aumentar el desempeño en el trabajo se deben reforzar los aspectos positivos cada vez que se realicen mejorías o se logre un objetivo que se tenga propuesto dentro de un Proceso. Nuevamente se puede decir que la motivación que existe en el trabajo aumenta el bienestar de los empleados, ya que los empleados no solamente estarán “contentos sino realizarán su trabajo más y de una mejor manera, si existen personas no motivadas realizarán apenas lo indispensable aunque sean capaces de realizarlo mejor” (Malagón-Londoño, Galán Morera, & Pónton Laverde, 2008).

2.2.3 Análisis de Operaciones y Tareas

Se podría decir que este punto es el más importante, ya que se conoce la verdadera situación del empleado en cuanto a su puesto de trabajo. Por este motivo se le llama análisis de puestos. Se analiza los requisitos exigidos por el puesto comparado con las habilidades actuales del ocupante del puesto, para así poder encontrar las necesidades de capacitación que existe (Chiavenato, 2011).

Para poder diagnosticar las necesidades de capacitación que existen se hablará individualmente con los respectivos Jefes de cada Proceso, personas que debido a sus cargos tienen un conocimiento específico de las áreas que deben ser fortalecidas y pueden determinar las necesidades que tienen actualmente los empleados bajo su cargo. Seguido de esto, se hará una revisión individual de cada carpeta de los empleados de la Clínica y se destacaran los puntos que no se cumplan según el Manual de Funciones por Competencias que la Clínica Santa Inés posee. Finalmente se hará una revisión de la Matriz de Riesgos con la que la Clínica trabaja, para tomar en cuenta los factores de riesgo 6 y 7 que deben ser capacitados para eliminar la existencia de accidentes laborales.

2.2.3.1 Objetivos de los procesos

Ya que se tiene una idea más clara de las necesidades que existen a nivel de la organización, es necesario conocer puntos más específicos en donde los empleados necesitan ser capacitados, para cumplir de la mejor manera sus trabajos y actividades diarias en sus puestos de trabajo.

Para diagnosticar estas necesidades lo primero que se hizo, es hablar con cada uno de los Jefes de los Procesos para conocer sobre los objetivos que tienen establecidos para el año 2016. También se les pregunto cuales creen que serían las capacitaciones o cursos que se deberían realizar o reforzar específicamente dentro de su área de trabajo. Los Jefes encargados de cada Proceso están más familiarizados con sus áreas y conocen de una manera completa las actividades diarias que se realizan en los puestos de trabajo, por lo que pueden dar información muy valiosa para el diagnóstico de necesidades, que se debe realizar para el Plan de Capacitación y Desarrollo.

Para la realización de este punto se organizaron previamente citas agendas por la Srta. Fernanda Ávila, en donde se pudo hablar con los catorce Jefes de cada Proceso, quienes indicaron los objetivos y capacitaciones necesarias, específicamente para el personal de su área de trabajo. Todos los Jefes fueron muy amables y brindaron su tiempo para la investigación, las entrevistas se realizaron en 3 días y tuvieron una duración de 15 a 20 minutos aproximadamente.

1. Proceso de Alta Gerencia

El actual Gerente General de la Clínica Especialidades Médicas Santa Inés S.A. el Ing. Bruno Ledesma (comunicación personal, 09 de noviembre del 2015) expresa que los objetivos para el 2016 de este proceso, son los mencionados en el Análisis Organizacional (Sección 2.2.1.1) y las posibles capacitaciones que los Procesos de la Clínica podrían tener son:

- Motivación y Liderazgo.
- Planes y Proyectos
- Trabajo en equipo.
- Servicio y atención al cliente.

2. Proceso de Planificación y Gestión

El Ing. Pablo Guevara (comunicación personal, 09 de noviembre del 2015) indica que dentro de este Proceso los objetivos fundamentales son:

- Mejoramiento continuo y seguimiento de los Procesos.
- Mejorar el rendimiento del Hospital enfocado siempre en la satisfacción del cliente externo e interno.
- Verificar de manera periódica la efectividad de los controles establecidos en cada Proceso del Hospital Santa Inés.
- Coordinar con los Procesos la entrega oportuna de información solicitada para los fines consiguientes.
- Informar oportunamente las observaciones identificadas a fin de tomar acciones inmediatas ya sea preventivo o correctivo.

Capacitaciones que el Ing. Guevara (comunicación personal, 09 de noviembre del 2015) cree indispensables tratar en el 2016:

- Auditor líder para ISO 9001:2008.
- Curso de auditoria SART.
- Gestión por Procesos.
- Inducción al SGC (Sistema de gestión de calidad.)

El Ing. Pablo Guevara (comunicación personal, 09 de noviembre del 2015) explica que obligatoriamente en el año se debe realizar las siguientes capacitaciones a todos los Procesos y empleados, debido a Auditorías Externas de Seguridad y Salud Ocupacional que se realizan a la Clínica Santa Inés:

- Bioseguridad y uso de EPP (Equipos de protección personal).
- Eliminación de desechos hospitalarios.
- Conformación de Brigadas de Emergencia.
- Simulacros de Evacuación.

3. Proceso de Dirección Médica

Los objetivos del Proceso de Dirección Médica de la Clínica Santa Inés explicados por la Dra. Mónica Guzmán (comunicación personal, 11 de noviembre del 2015) son:

- La vigilancia estricta y el control de todo el proceso de atención médica y hospitalaria, garantizar el cuidado minucioso de los pacientes para ofrecer un servicio de alta calidad y eficiencia en todo aspecto.
- Evaluar de manera periódica al personal médico de la institución para corregir errores, solucionar problemas y optimizar todos los procedimientos y conductas en los que se desenvuelvan los médicos residentes, para disminuir al mínimo el margen de error en lo relacionado al cuidado del paciente.
- Asegurarse de que el ambiente laboral sea el óptimo para el personal, resolviendo problemas internos, teniendo en cuenta las diversas áreas de desempeño personal.

Para conseguir estos objetivos se deben implementar procesos continuos de capacitación al personal de este Proceso, entre ellos (M. Guzmán, comunicación personal, 11 de noviembre del 2015):

- El protocolo de atención al paciente traumatizado, (ATLS).
- Dentro del área materno infantil, el protocolo de atención y manejo de preeclampsia.
- Atención y manejo de complicaciones agudas de diabetes.
- Donación y trasplante de órganos.
- Protocolo de manejo de la recepción del recién nacido.

Por varios motivos esta es una de las áreas más críticas de la institución. Razón por la cual, es imperativo garantizar la excelencia del personal destinado al cuidado de la vida y bienestar de los pacientes.

4. Proceso de Gestión de Talento Humano

Desde mediados de octubre del 2015 no existe una persona encargada de este Proceso.

Por lo estudiado anteriormente se podría decir que los objetivos que se podrían plantear para este Proceso para el 2016 serian:

- Coordinar de acuerdo al requerimiento de cada Jefe de Proceso las capacitaciones que se deben realizar, para el mejor desempeño de los funcionarios en los Procesos de la Clínica Santa Inés.
- Conservar actualizados los indicadores de Talento Humano y la nómina de empleados.
- Analizar el Clima Laboral de la Clínica Santa Inés, buscando como mejorar estos porcentajes.
- Mantener actualizado el manual de perfiles por competencias, de acuerdo a nuevos cargos solicitados por el Proceso de Alta Dirección.

5. Proceso de Hospitalización

La Lcda. Elizabeth Aguirre (comunicación personal, 11 de noviembre del 2015) indica que dentro del Proceso de Hospitalización, los objetivos fundamentales son:

- Incentivar el trabajo en equipo de todo el personal de enfermería, teniendo como fin el mejor cuidado del paciente, al estar mejor articulada la atención por parte del personal.
- Asegurar una correcta y adecuada prescripción médica (con firma y sello del médico tratante), para una correcta administración de medicamentos evitando así cualquier error dentro de este ámbito.
- Promover un ambiente de trabajo saludable, abierto a la enseñanza para que cualquier duda sea esclarecida y evitar incurrir en errores que podrían significar riesgos innecesarios para el bienestar del paciente.

Dentro de las capacitaciones necesarias en el Proceso que se deberían incluir están (E. Aguirre, comunicación personal, 11 de noviembre del 2015):

- Atención al paciente hipertenso y diabético.
- Atención especializada al adulto mayor.
- Eliminación de desechos hospitalarios.

- Capacitación en instrumentación quirúrgica por parte de enfermeras y auxiliares.
- Capacitación en el área de bioseguridad y correcto desecho de material contaminado.

6. Proceso de Estudios y Diagnósticos

El Dr. Carlos Astudillo (comunicación personal, 11 de noviembre del 2015) expone que su Proceso es muy dinámico, todo el día están trabajando con pacientes. Por lo tanto, se considera fundamental el trabajo en equipo, para mejorar la comunicación entre el personal y así lograr la satisfacción de los pacientes. Los objetivos para el próximo año serán los siguientes:

- Mejorar el sistema de informes médicos radiológicos.
- Implementar un sistema de intercomunicación digital (PACS/RICS).

Para lograr estos objetivos se necesita una capacitación en el manejo de los equipos y del PACS/RICS. También es muy importante capacitar al personal en protección y protocolos de tomografía para saber cómo tener la menor dosis impartida (C. Astudillo, comunicación personal, 11 de noviembre del 2015).

7. Proceso de Farmacia

Los objetivos planeados para el 2016 indica la Dra. Lorena Enderica (comunicación personal, 10 de noviembre del 2015) son:

- Mantener el 70% de ventas en efectivo.
- Mejoramiento de la comunicación con los tratantes para incrementar las prescripciones de farmacia externa.
- Crecimiento del 20% de ventas respecto al año 2015.

Las capacitaciones que la Dra. Enderica (comunicación personal, 10 de noviembre del 2015) cree convenientes para el próximo año son:

- Dispensación de medicamentos.
- Farmacovigilancia (Monitoreo de los efectos adversos de los medicamentos.)

- Atención al cliente.

8. Proceso de Nutrición

La Dra. Angélica Orellana (comunicación personal, 10 de noviembre del 2015) propone cumplir los siguientes objetivos el siguiente año:

- Actualizar los protocolos de limpieza.
- Variar los menús y la presentación.
- Tener Certificación BPM (Buenas prácticas de manufactura.)

Las capacitaciones que se podrían realizar para mejorar este Proceso son (A. Orellana, comunicación personal, 11 de noviembre del 2015):

- Normas de higiene, manipulación de alimentos.
- Curso de nutrición, preparación de dietas, menús, presentación de platos.
- Certificación BPM.

9. Proceso de Convenios

La Jefa de este Proceso la Ing. Johanna Mosquera (comunicación personal, 09 de noviembre del 2015) indica que sus objetivos para el próximo año serán:

- Al cierre de cada mes planillar al 100% los pacientes ingresados.
- Realizar nuevos convenios con hospitales y aseguradoras.
- Envió de cuadros financieros con reporte de acreditación y retenciones.
- Reducir el porcentaje de glosa a menos del 10%.

La Ing. Mosquera (comunicación personal, 09 de noviembre del 2015) explica que el trabajo que este Proceso realiza es muy manual. Por lo tanto, cree indispensable una capacitación en Microsoft Excel medio y avanzado, para aprovechar las herramientas tan útiles que puede brindar este programa. Además de esto ve la necesidad de una capacitación en:

- Pólizas de Seguros.

- Técnicas de negociación
- Curso de inglés.

10. Proceso de Seguros

La encargada de este Proceso la Ing. Silvia Ayala (comunicación personal, 09 de noviembre del 2015) manifiesta que este año ha sido muy bueno para este Proceso, se han cerrado varios casos muy antiguos y se ha recuperado en un 40% la cartera vencida. Los objetivos que tiene para el año 2016 son:

- Revisar detalladamente cada activo que se encuentra asegurado y las condiciones en las que se encuentran.
- Recuperar la cartera vencida en un 70% y mantener controlada la cartera por vencer.
- Incrementar la firma de convenios con aseguradoras.

Las capacitaciones que se creen necesarias reforzar y tratar son las siguientes (S. Ayala, comunicación personal, 09 de noviembre del 2015):

- Curso de Inglés. Debido al alto porcentaje de clientes extranjeros que existe.
- Capacitación de herramientas de Excel.
- Capacitación de las pólizas y coberturas de seguros con las cuales trabaja la Clínica.
- Servicio al cliente, para mayor agilidad y una mejor atención al público.

11. Proceso de Finanzas

La encargada del Proceso de Finanzas la Ing. Mayra Lima (comunicación personal, 09 de noviembre del 2015) plantea que quiere cumplir los siguientes objetivos para el año 2016:

- Mantener limpio el RACK (Pacientes que entran y salen del sistema).
- Realizar indicadores de tarjetas de crédito.
- Cumplir con el plazo de cuadros de caja.

La Ing. Lima (comunicación personal, 09 de noviembre del 2015) indica las capacitaciones que cree necesarias reforzar en este Proceso:

- Servicio y atención al cliente
- Softcase (Capacitación para el sistema).
- Análisis Financiero.
- Manejo de especies monetarias.

12. Proceso de Contabilidad

El Contador Iván Alarcón (comunicación personal, 10 de noviembre del 2015) indica los siguientes objetivos que el Proceso desea cumplir en el año 2016:

- Entregar oportunamente la información de las cuentas por cobrar de clientes, para su revisión y liquidación.
- Realizar inventarios.
- Entregar el listado de las transferencias acreditadas en el banco a los diferentes procesos que correspondan, para que se entregue a tesorería el informe, y se proceda con su cancelación oportuna.
- Entregar oportunamente los estados y balances financieros; siempre y cuando los diferentes procesos cumplan con el plazo establecido para la entrega de información.
- Entregar oportunamente las liquidaciones de los ex trabajadores, siempre y cuando la información sea clara, precisa y correcta.

Las capacitaciones que el Contador Alarcón (comunicación personal, 10 de noviembre del 2015) cree necesarias reforzar son:

- Normas NIIF, legislación laboral.
- Análisis financiero.
- Resoluciones del SRI, para mantenerse actualizados debido a los cambios constantes que existen.

- Capacitación de Softcase.

13. Proceso de Compras

El objetivo principal de este proceso indica la Ing. Gabriela Montesinos (comunicación personal, 09 de noviembre del 2015) es buscar las mejores opciones de compras, para poder optimizar los recursos económicos. Este año se ha visto afectado el Proceso por las medidas que ha implementado el gobierno, ya que ha ocasionado la falta de ciertos productos en el mercado, sin embargo se encuentran trabajando en la identificación de productos, para cumplir oportunamente con los requerimientos de la Clínica. Buscando más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor.

La Ing. Montesinos (comunicación personal, 09 de noviembre del 2015) ve necesario una capacitación en:

- Técnicas de negociación
- Microsoft Excel avanzado.

14. Proceso de Servicio al Cliente

La Lcda. Belén Paredes (comunicación personal, 10 de noviembre del 2015) indica que los principales objetivos de este Proceso son:

- Trabajo en equipo, sobre todo solicitando el apoyo de cada uno de los Procesos para la mejora continua de la calidad en la atención hacia nuestros pacientes, puesto que Servicio al Cliente involucra a todos los procesos de la institución.
- Agilitar las gestiones de solución a quejas y reclamos que nuestros pacientes presentan.

Dentro de las capacitaciones necesarias en el Proceso que se deberían incluir están (B. Paredes, comunicación personal, 10 de noviembre del 2015):

- Solución de manejo de quejas y reclamos.
- Técnicas de negociación.
- Cursos de inglés.

- Atención al cliente.

15. Proceso de Ingeniería Clínica y Hospitalaria

El Ing. Juan Medina (comunicación personal, 11 de noviembre del 2015) propone los siguientes objetivos:

- Continuar mejorando la calidad de servicio a cada uno de los Procesos, para conseguir la satisfacción de los clientes externos.
- Optimización del taller de servicio al cliente.
- Actualizar las normas de higiene y limpieza.

El Ing. Medina (comunicación personal, 11 de noviembre del 2015) explica que se contratan a personas especializadas para el mantenimiento de los equipos médicos, los cuales no quieren capacitar al personal de la Clínica para realizar esto. Es por eso propone acudir a profesionales de otro país que capacite a su personal, de esta manera optimizar los recursos económicos de la Clínica.

Otras capacitaciones que el Ing. Medina (comunicación personal, 11 de noviembre del 2015) aconseja realizar son:

- Limpieza de equipos médicos.
- Eliminación de desechos hospitalarios.
- Trabajo en equipo.
- Normas de higiene.

Gracias a la información obtenida mediante este análisis, se puede saber a más detalle cuáles son las actividades que se deben reforzar y las capacitaciones que se deben realizar, para cumplir con los objetivos que cada uno de los Procesos de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A., tienen planteados cumplir para el 2016.

2.2.3.2 Requisitos del puesto

Este análisis se basó en el Manual de Perfil por Competencias 2015 que posee la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A., el cual detalla minuciosamente los 42 puestos de trabajo que existen actualmente.

Se realizaron cuadros por Procesos de los requisitos que deben cumplir los empleados de acuerdo con el Manual de Perfil por Competencias 2015, para las funciones y actividades que se realizan. Una vez identificada esta información, se revisó individualmente cada carpeta de los 180 empleados que contaban en nómina para Noviembre del 2015. Esta información fue proporcionada por la Srta. Fernanda Ávila, con autorización de la Gerencia General de la Clínica Santa Inés.

Proceso de Alta Gerencia

Cuadro No 6: Requisitos Alta Gerencia

CARGO	# DE PUESTOS	PERSONAL A CARGO	TITULO REQUERIDO	CAPACITACIONES REQUERIDAS
Gerente General	1	si	Ing. Comercial o Economista postgrado en Gerencia en salud	
Asistente Administrativo	1	no	Estudiante de carrera Administrativa	Técnicas de archivo, atención al cliente.

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Las dos personas en este proceso cumplen con los requisitos que se solicitan para estos cargos. La Asistente Administrativa la Srta. Fernanda Ávila, no ha tenido capacitaciones en técnicas de archivo, ni de atención al cliente. El año anterior se realizó una capacitación en atención al cliente, al cual a este proceso no se le involucro, la Srta. Ávila (comunicación personal, 26 de noviembre del 2015) cree indispensable una capacitación en esta área, ya se encuentra en constante contacto con los clientes de la Clínica. Es la primera imagen que las personas tienen antes de acceder a hablar con el Presidente o Gerente General de la Clínica.

Proceso de Planificación y Gestión

Cuadro No 7: Requisitos Planificación y Gestión

CARGO	# DE PUESTOS	PERSONAL A CARGO	TITULO REQUERIDO	CAPACITACIONES REQUERIDAS
Jefe de Planificación y Gestión	1	si	Carrera Administrativa o Medica	Curso de calidad, curso de auditoria (SART, gestión de procesos o calidad)
Revisoría y Control	1	no	Ing. en Auditoria o Contador	Normas NIF, formación de auditor interno del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008
Medico Ocupacional	1	no	Medico General especialista en seguridad y salud ambiental	Eliminación de desechos hospitalarios, sistema de auditora de riesgos (SART)

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Revisando las carpetas del personal de este Proceso, se verificó que las tres personas involucradas tienen los títulos de carrera requeridos. En cuanto a las capacitaciones, se cumplen todas las capacitaciones que se deben tener, excepto una de Sistema de Auditoría de Riesgos (SART). Sistema que se implementará en la Clínica a partir del 2016 por requisito del IESS, es muy importante realizar esta capacitación para saber cómo implementar este sistema.

Proceso de Dirección Médica y Estudios y Diagnósticos

Cuadro No 8: Requisitos Dirección Médica y Estudios y Diagnósticos

CARGO	# DE PUESTOS	PERSONAL A CARGO	TITULO REQUERIDO	CAPACITACIONES REQUERIDAS
PROCESO DE DIRECCION MEDICA				
Director Medico	1	si	Medico General, postgrado gerencia en salud	
Coord. de Médicos Residentes	1	si	Medico General	
Medico Residente	21	no	Medico General	
PROCESO DE ESTUDIOS Y DIAGNOSTICOS				
Jefe de Estudios y Diagnósticos	1	si	Medico General especialista en Imagenología	
Tecnólogo de Rayos X	5	no	Lcdo. en Imagenología	

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Estos dos Procesos fueron unificados, ya que el personal no requiere ningún tipo de capacitación, para la realización de sus actividades. La Directora Médica, la Dra. Mónica Guzmán (comunicación personal, 27 de noviembre del 2015), explica que esto se debe a que todas las personas que se contratan para el cuidado de los pacientes son altamente calificados para estos puestos de trabajo, es por esto que no es un requisito previo contar con ningún curso específico.

La Dra. Guzmán (comunicación personal, 27 de noviembre del 2015) indica que esto no quiere decir que no se diagnostiquen necesidades con el tiempo que deben ser tratadas, ya que es trascendental capacitar al personal para mejorar el manejo del paciente, debido a que la tecnología de la medicina cambia rápidamente y siempre se encuentran mejores procedimientos. En el Proceso de Estudios y Diagnósticos existen dos personas que aún no cuentan con su título de tecnólogos, el Dr. Carlos Astudillo (comunicación personal, 27 de noviembre del 2015) indica que el personal tiene un plazo de tres meses desde su ingreso a la institución para presentar su título universitario y se encuentran dentro de este plazo de tiempo establecido.

Proceso de Talento Humano y Compras

Cuadro No 9: Requisitos Talento Humano y Compras

CARGO	# DE PUESTOS	PERSONAL A CARGO	TITULO REQUERIDO	CAPACITACIONES REQUERIDAS
PROCESO DE TALENTO HUMANO				
Jefe de Talento Humano	0	no	Psicólogo Laboral o Trabajo Social	Administración de nomina, legislación
PROCESO DE COMPRAS				
Jefe de Compras	1	no	Ing. Comercial o Economista	Gestión de compras, técnicas de negociación

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Este Proceso se le unificó en un solo cuadro ya que los únicos puestos de estos Procesos son de Jefes, ninguno de los dos tiene personal a cargo, solo existe una persona dentro del área de trabajo. Desde mediados de octubre del 2015 no existe una persona encargada del manejo de Talento Humano, la Srta. Ávila (comunicación personal, 26 de noviembre del 2015) explica que se debe a que no se ha presentado una carpeta adecuada para el cargo, que cumpla con todos los requisitos del Manual de Perfil por Competencias 2015.

La Ing. Gabriela Montesinos actual Jefa de Compras, trabajaba en el Proceso de Convenios antes de este nuevo cargo que se le asignó en junio del 2015, razón por la cual no cumple con ninguna de las dos capacitaciones requeridas, que son gestión de compras y técnicas de negociación. Anteriormente mencionó que ve la necesidad de estas dos capacitaciones para poder llevar a cabo sus actividades diarias.

Proceso de Hospitalización y Farmacia

Cuadro No 10: Requisitos Hospitalización y Farmacia

CARGO	# DE PUESTOS	PERSONAL A CARGO	TITULO REQUERIDO	CAPACITACIONES REQUERIDAS
PROCESO DE HOSPITALIZACION				
Jefe de Enfermería	1	si	Lcda. en Enfermería	Calidad en el servicio
Enfermera	50	no	Lcda. en Enfermería	Calidad en el servicio
Auxiliar de Enfermería	21	no	Lcda. en Enfermería	Calidad en el servicio
PROCESO DE FARMACIA				
Jefe de Farmacia	1	si	Químico o Bioquímico Farmaceuta	Calidad en el servicio
Auxiliar de Farmacia	5	no	Químico o Bioquímico Farmaceuta	Calidad en el servicio

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

A estos dos Procesos se les unificó debido al requisito de capacitación que los dos requieren, según el Manual de Perfil por Competencias 2015, capacitación en Calidad en el Servicio. Cuando se revisaron las carpetas de las personas de estos procesos se encontró que todas contaban con su título universitario. Sin embargo, se reveló que 21 enfermeras, 8 auxiliares de enfermería y 2 auxiliares de farmacia no contaban con el certificado de calidad en el servicio que requerían.

La Lcda. Elizabeth Aguirre (comunicación personal, 28 de noviembre del 2015) explica la razón por la cual se da esto es por el alto índice de rotación que existe en este personal, esta capacitación si fue realizada en la Clínica Santa Inés en febrero del 2015. Probablemente estos empleados aún no formaban parte de la institución y por este motivo no fueron capacitadas en esta área. La Lcda. Aguirre indica que esto se debería realizar por lo menos dos veces al año, para que este porcentaje no sea tan alto y se puedan capacitar a todas las nuevas personas que ingresan a trabajar. Esta capacitación es de fundamental importancia, ya que estos dos procesos tienen contacto directo con los pacientes todos los días, deben saber cómo tratar a los pacientes y manejar una situación en especial.

Proceso de Nutrición

Cuadro No 11: Requisitos Nutrición

CARGO	# DE PUESTOS	PERSONAL A CARGO	TITULO REQUERIDO	CAPACITACIONES REQUERIDAS
Jefe de Nutrición	1	no	Nutricionista, Master en Nutrición	Nutrición en salud
Auxiliar de Nutrición	6	no	Primaria	Nutrición

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Analizando las carpetas de este Proceso se encontró que todas cumplían con los requisitos previos y sus documentos en orden. La Dra. Angélica Orellana (comunicación personal, 28 de noviembre del 2015) encargada de este proceso indica que las personas con las que trabaja ya son empleadas durante muchos años, por lo cual han recibido varias capacitaciones en nutrición y dietética. Lo que se considera primordial para el próximo año es una capacitación en cómo obtener una Certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), ya que desea realizar los procedimientos alimenticios de la Clínica Santa Inés bajo las normas de esta certificación, requisito que asignó el Proceso de Alta Gerencia.

Proceso de Convenios

Cuadro No 12: Requisitos Convenios

CARGO	# DE PUESTOS	PERSONAL A CARGO	TITULO REQUERIDO	CAPACITACIONES REQUERIDAS
Jefe de Convenios	1	no	Ing. Comercial, Economista o Contador	Auditoria integral
Auxiliar de Convenios	3	no	Contador	Auditoria integral

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Cuando se revisaron las carpetas de los empleados de este Proceso, se encontró que solo un auxiliar de convenios no contaba con su título todavía, por políticas de la institución ya no se encontraba dentro de plazo para entregar este documento, la Srta. Fernanda Ávila (comunicación personal, 26 de noviembre del 2015) explica que esto puede ser por falta de actualización de la carpeta de este empleado, ya que no se cuenta con una persona a cargo del Proceso de Talento Humano por el momento. Además de esto, todas las personas contaban con capacitaciones en auditoría integral que se realizó en agosto del 2015.

Proceso de Seguros

Cuadro No 13: Requisitos Seguros

CARGO	# DE PUESTOS	PERSONAL A CARGO	TITULO REQUERIDO	CAPACITACIONES REQUERIDAS
Jefe de Seguros	1	si	Ing. Comercial, Economista o Contador	Administración de seguros
Auxiliar de Seguros	1	no	Estudiante de carrera Administrativa	Administración de seguros

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Analizando las dos carpetas de este Proceso, se descubrió que la persona en el puesto de auxiliar de seguros no era estudiante universitaria, sino bachiller general, la Ing. Silvia Ayala (comunicación personal, 27 de noviembre del 2015) indicó que esto no se cree importante ya que la persona en este puesto tiene mucha experiencia en seguros y ha trabajado anteriormente durante dos años en un bróker de seguros. Por lo tanto cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para las actividades que se realizan en este cargo. Para el manejo de seguros es primordial contar con experiencia en el área.

Ninguna de las dos personas contaba con una capacitación en administración de seguros, la Ing. Ayala (comunicación personal, 27 de noviembre del 2015) dice que esto es fundamental, sin embargo primero ve la necesidad de conocer los seguros y pólizas con los cuales trabaja la Clínica, ya que estos siempre están cambiando, agregando nuevas reglas, nuevos tipos de pólizas y nuevas compañías de seguros.

Proceso de Servicio al Cliente

Cuadro No 15: Requisitos Servicio al Cliente

CARGO	# DE PUESTOS	PERSONAL A CARGO	TITULO REQUERIDO	CAPACITACIONES REQUERIDAS
Jefe de Servicio al Cliente	1	si	Lcda. en Comunicación Social	Calidad en el servicio, técnicas de negociación
Asistente de Servicio al Cliente	1	no	Estudiante de Comunicación Social	Servicio al cliente
Asistente de Hotelería	1	si	Lcda. Hotelería y Turismo	Servicio al cliente
Recepcionista	4	no	Bachillerato General	Calidad en el servicio

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Revidando las carpetas de este Proceso, se identificó que todos los empleados cuentan con sus títulos requeridos a excepción de la asistente de Hotelería que no es Lcda. En Hotelería y Turismo, es Ing. Comercial. Esto puede ser porque este requisito se cambió en los últimos años, en el Manual de Funciones por Competencia de la Clínica Santa Inés. También se pudo observar que 2 recepcionistas no han recibido capacitación en calidad en el servicio. La Jefa de Servicio al Cliente la Lcda. Belén Paredes no tiene una capacitación en técnicas de negociación, la cual no es tan importante, como la capacitación en Solución de Manejo de Quejas y Reclamos, debido a que todos los días tratan con este tema, se ve primordial la necesidad de estar preparados para este tipo de situaciones (B. Paredes, comunicación personal, 28 de noviembre del 2015).

La Lcda. Paredes (comunicación personal, 28 de noviembre del 2015) explica que la Clínica no es un lugar donde las personas acuden en un buen momento, la mayoría de veces se debe a una enfermedad o en casos peores una operación, por este motivo puede existir un ambiente de preocupación y tensión en los pacientes. Las capacitaciones más importantes que se consideran que deben ser tratadas dentro de esta área son: calidad en el servicio y atención al cliente. Para saber liderar con los clientes y brindar un mejor servicio, sabiendo cómo solucionar los posibles problemas

que se presenten diariamente y poder satisfacer sus necesidades y requerimientos de la manera esperada.

Proceso de Finanzas y Contabilidad

Cuadro No 14: Requisitos Finanzas y Contabilidad

CARGO	# DE PUESTOS	PERSONAL A CARGO	TITULO REQUERIDO	CAPACITACIONES REQUERIDAS
PROCESO DE FINANZAS				
Jefe de Finanzas	1	si	Ing. Comercial, Economista o Contador	Tributación, análisis financiero
Supervisor de Tesorería	1	si	Ing. Comercial, Economista o Contador	Control operativo, calidad en el servicio
Cajero	4	no	Estudiante de carrera Administrativa	Calidad en el servicio
Auxiliar de Finanza	2	no	Bachillerato Comercial	tributación, normas NIIFS
PROCESO DE CONTABILIDAD				
Jefe de Contabilidad	1	no	Contador	Tributación, normas NIIFS
Contador	1	no	Contador	Tributación, normas NIIFS, legislación laboral
Auxiliar de Contabilidad	2	no	Bachillerato Comercial	Tributación, normas NIIFS, legislación laboral

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

A estos dos procesos se les evaluó conjuntamente, ya que tienen requisitos muy parecidos debido a que pertenecen a Procesos Financieros. Razón por la cual al momento de realizar una capacitación se debe considerar trabajar con los dos Procesos conjuntamente.

Se revisaron individualmente todas las carpetas del personal de estos Procesos, se observó que todos contaban con sus títulos requeridos. En las capacitaciones se pudo distinguir que 1 auxiliar de finanzas y 1 auxiliar de contabilidad no habían realizado cursos en tributación ni Normas NIIFs. Las demás personas de este proceso si cumplen con los requisitos de capacitaciones que se solicitan. La Ing. Mayra Lima (comunicación personal, 26 de noviembre del 2015) indica que cada año ella cree necesario un reforzamiento en estos dos temas.

Sin olvidar una capacitación muy necesaria para estas áreas, que son las nuevas resoluciones del SRI, ya que es elemental mantenerse actualizados en las nuevas reformas tributarias, las cuales siempre están actualizándose y cambiando en nuestro país.

Proceso de Ing. Clínica y Hospitalaria

Cuadro No 16: Requisitos Ing. Clínica y Hospitalaria

CARGO	# DE PUESTOS	PERSONAL A CARGO	TITULO REQUERIDO	CAPACITACIONES REQUERIDAS
Jefe de Ing. Clínica	1	si	Ing. Mecánica o Eléctrica	
Auxiliar de Mantenimiento	3	si	Ing. Mecánica o Eléctrica	
Asistente de Sistemas	2	no	Ing. Sistemas	Cobit, ITIL, ISO 27001/17799
Lavandería	4	no	Bachillerato General	Calidad en el servicio
Auxiliar de Parqueo	2	no	Bachillerato General	Servicio al cliente
Conserje	7	no	Bachillerato General	Calidad en el servicio
Bodeguero	1	no	Bachillerato General	Manejo de inventarios
Aseo y Limpieza	14	no	Primaria	

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Se analizaron todas las carpetas de este Proceso, se pudo observar que los 34 empleados de este Proceso cumplen con todos los requisitos previos y las capacitaciones requeridas para el correcto desenvolvimiento de sus actividades y funciones.

Revisadas las 180 carpetas de los empleados de la Clínica Santa Inés, en base a los requisitos del Manual de Funciones por Competencia, existen solo 4 empleados que no cumplen con el título requerido, esto puede deberse a que la Clínica Santa Inés no contaba con un Manual de Funciones hasta el 2013, el cual se tuvo que crear para obtener la certificación ISO 9001:2008. Desde entonces todo el personal que ingresa a trabajar en la Clínica debe contar previamente con los títulos requeridos.

Se pudo identificar que 40 empleados que representan un 22,22% del total de la población, no tienen realizadas una de las capacitaciones necesarias para la ejecución de sus actividades. La capacitación más importante es calidad en el servicio que es requisito de 33,33% de los puestos que existen, se identificó que 34 empleados no han realizado esta capacitación. Seguido se encuentra la capacitación en normas NIIFs que es requerimiento del 11,90% de los cargos, el cual 2 empleados no han realizado.

2.2.3.3 Matriz de Riesgos

La Matriz de Riesgos que la Clínica Santa Inés posee fue elaborada en el 2013 por el Proceso de Planificación y Gestión por la Dra. Patricia Izquierdo, con evaluación de la Psicóloga Laboral Jenny Vanegas. Esta matriz se ha ido modificando para actualizar los riesgos que no se habían detectado anteriormente. La actual medico ocupacional de la Clínica Santa Inés, la Dra. María Cristina Durango (comunicación personal, 30 de noviembre del 2015) comenta que la última vez que se realizaron cambios a la Matriz de Riesgos fue en Abril del 2015, antes que la Dra. Izquierdo deje su cargo de Jefe de Planificación y Gestión.

La matriz se divide en factores de riesgo, los cuales tienen una calificación que va en una escala de 0 a 7. Para el análisis de detección de necesidades se resaltarán los puntos más vulnerables de riesgo que se encuentran con una calificación de 6 o 7, los cuales han sido considerados de mayor riesgo y los más importantes a ser tratados en este análisis.

Cuadro No 17: Riesgos 6 y 7 Clínica Santa Inés

MATRIZ DE RIESGOS SANTA INES														
Información General		FACTOR FISICOS	FACTORES MECANICOS			FACTOR QUIMICO	FACTOR BIOLÓGICO	FACTOR PSICOSOCIALES					FACTORES DE RIESGO DE ACCIDENTES MAYORES	
PROCESO ANALIZADO	ACTIVIDADES / TAREAS DEL PROCESO	Radiación no ionizante (UV, IR)	Piso irregular, resbaladizo	Manejo de herramienta cortantes	Superficies o materiales calientes	Gases Anestésicos	Insalubridad agentes biológicos (hongos, parásitos)	Trabajo a presión	Alta responsabilidad	Minuciosidad de la tarea	Manejo de Clientes Internos	Manejo de Clientes Externos	Manejo de inflamables y/o explosivos	Transporte, almacenamiento prod. químicos y radiactivo
Estudios y Diagnosticos	Radiología	7						6	6	6				
Hospitalización y Dirección Médica	UCI, aplicación de anestecia, Estudios y exámenes, Seguimiento de la salud del paciente, cirugía.					7	7	7	7	7				7
Nutrición	Nutrición : dieta del paciente (preparación de alimentos)		6	6	6								6	
Alta Gerencia, Dirección Médica, planificación y gestión	Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y estrategias para el eficiente desarrollo de las actividades de la Clínica.							7	7					
Talento Humano	Procesos de contratación, desvinculación, trámites en el IESS, reclutamiento, selección, inducción, capacitaciones, etc.										6			
Seguros	Atender y asesorar las necesidades de los pacientes que tienen cobertura con seguros a fin de que no pierdan su beneficio y velar por los bienes de la Clínica.							6				6		
		7	6	6	6	7	7	26	20	13	6	6	6	7

Fuente: (Hospital SANTA INÉS, 2015)

La actual Medico Ocupacional, la Dra. María Cristina Durango (comunicación personal, 30 de noviembre del 2015) indica que esta Matriz de Riesgo que la Clínica Santa Inés utiliza es muy completa, resalta los puntos más vulnerables de los puestos de trabajo, en donde se debería tener más cuidado y precaución. Es por esto que, se vio primordial estudiar los riesgos que existen, para saber cuáles son los factores de riesgo más peligrosos a los cuales los colaboradores se encuentran más vulnerables y así poder evitar accidentes laborales por medio de una adecuada capacitación.

A continuación se detallarán todos los factores de riesgos físicos, mecánicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicológicos y finalmente riesgo de accidentes mayores. Estos siete factores con sus divisiones respectivas, se encuentran en la Matriz de Riesgos que la Clínica Santa Inés posee desde el 2013 (Hospital SANTA INÉS, 2015).

Factores Físicos: En el cuadro de Matriz de Riesgos Santa Inés 2015 se encuentran todos los siguientes factores (Hospital SANTA INÉS, 2015).

- Temperatura elevada
- Temperatura baja
- Iluminación insuficiente
- Iluminación excesiva
- Ruido
- Vibración
- Radiaciones ionizantes
- Radiaciones no ionizantes (UV, IR, electromagnética)
- Presiones anormales (presión atmosférica, altitud geográfica)
- Ventilación insuficiente (fallas en la renovación de aire)
- Manejo eléctrico inadecuado

El Proceso de Estudios y Diagnósticos es el único que se ve afectado con Factor Físico, con el riesgo de radiaciones no ionizantes con una calificación 7. El Dr. Carlos Astudillo (comunicación personal, 01 de diciembre del 2015) explica que por el simple hecho de estar en las salas de tomografía, así no se encuentren prendidas las maquinas los empleados ya están expuestos a la radiación UV y electromagnética. Es por esto que, cuando se le pregunto al Dr. Astudillo cuales creía que eran las capacitaciones necesarias para su Proceso el mencionó la importancia de capacitar al

personal en protección y protocolos de tomografía, para saber cómo tener la menor dosis impartida, ahora se puede entender cuáles eran las razones.

Factores Mecánicos (Hospital SANTA INÉS, 2015)

- Espacio físico reducido
- Piso irregular
- Piso resbaladizo
- Obstáculos en el piso
- Desorden
- Maquinaria desprotegida
- Manejo de herramienta cortante y/o punzante
- Transporte de pacientes en silla de ruedas
- Caída de objetos por derrumbamiento o desprendimiento
- Proyección de sólidos o líquidos
- Superficies o materiales calientes
- Labores de mantenimiento de maquinaria e instalaciones

El Proceso que se encuentra más expuesto a este tipo de riesgos es el Proceso de Nutrición, que presenta una calificación 6 en tres puntos: Piso irregular o resbaladizo, manejo de herramientas cortante y/o punzante y por ultimo superficies o materiales calientes. Para minimizar los accidentes laborales debido a los riesgos que existen, la persona encargada de este Proceso ya había comentado que ve la necesidad de recibir capacitaciones en normas de higiene y manipulación de alimentos el cual podría ser muy útil para evitar que estos accidentes laborales ocurran.

Factores Químicos (Hospital SANTA INÉS, 2015)

- Polvo orgánico
- Polvo inorgánico (mineral o metálico)
- Gases Anestésicos
- Gases, nieblas o aerosoles
- Manipulación de químicos (sólidos o líquidos)

- Manipulación de químicos para revelado o esterilizaciones.

Existen dos Procesos a los cuales afecta los Factores Químicos los cuales son: de Dirección Médica y Hospitalización. El mayor riesgo de esta categoría es Gases Anestésicos con una calificación 7. La Directora Médica, la Dra. Mónica Guzmán (comunicación personal, 01 de diciembre del 2015) indica que todos los médicos que trabajan en su área conocen bien el protocolo que se debe seguir para el cuidado y protección ante los químicos con lo que se trabajan diariamente, sin embargo siempre es necesario reforzar los conocimientos por medio de una capacitación en Bioseguridad y uso de EPP (equipos de protección personal). La Lcda. Elizabeth Aguirre (comunicación personal, 01 de diciembre del 2015) también concuerda en lo mismo, indica que así su equipo conocerá cómo realizar eficientemente sus actividades evitando cualquier riesgo de accidente.

Factores Biológicos (Hospital SANTA INÉS, 2015)

- Elementos en descomposición
- Animales peligrosos o venenosos
- Presencia de vectores (roedores, moscas, cucarachas)
- Insalubridad - agentes biológicos
- Consumo de alimentos no garantizados
- Alérgenos de origen vegetal o animal

Los Procesos de Hospitalización y Dirección Médica se encuentran constantemente en riesgo de insalubridad debido a agentes biológicos que pueden ser: microorganismos, hongos o parásitos. La Dra. Guzmán (comunicación personal, 01 de diciembre del 2015) explica que esto se debe al contacto directo que estos colaboradores tienen con los pacientes, la única forma que se puede controlar, es teniendo el debido cuidado personal y siguiendo las normas de higiene que se recomiendan para cumplir con sus actividades. Nuevamente aquí la capacitación necesaria para el personal sería Bioseguridad y uso de EPP (equipos de protección personal). Capacitación que es obligatoria realizarse una vez al año por las Auditorías Externas de Seguridad y Salud Ocupacional, que la Clínica Santa Inés tiene anualmente.

Factores Ergonómicos (Hospital SANTA INÉS, 2015)

- Sobreesfuerzo físico

- Levantamiento manual de objetos
- Movimiento corporal repetitivo
- Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada, pie estático)
- Uso inadecuado de pantallas de visualización

Los Factores Ergonómicos son los únicos que no afectan al personal con una calificación alta de 6 o 7. La Dra. María Cristina Durango (comunicación personal, 30 de noviembre del 2015) explica que siempre se están investigando mejores medidas que se deben tratar, para evitar que estos valores suban o se conviertan en un riesgo mayor para la salud de los empleados.

Factores Psicosociales (Hospital SANTA INÉS, 2015)

- Trabajo nocturno
- Turnos rotativos
- Trabajo a presión
- Alta responsabilidad
- Sobrecarga mental
- Trabajo monótono
- Inadecuada supervisión
- Minuciosidad de la tarea
- Déficit en la comunicación
- Relaciones interpersonales inadecuadas o deterioradas
- Desmotivación
- Inestabilidad emocional
- Desarraigo familiar
- Manejo de Clientes Internos
- Manejo de Clientes externos

En los Factores Psicosociales se encuentra el mayor número de factores de riesgo 6 y 7 de la Clínica con siete Procesos condicionados a peligro de riesgo de este tipo:

Proceso Estudios y Diagnósticos: Trabajo a presión, alta responsabilidad y minuciosidad de la tarea, todos con una calificación 6.

Proceso Alta Dirección y Planificación y Gestión: Trabajo a presión y alta responsabilidad, con una calificación 7.

Proceso Dirección Médica y Hospitalización: Trabajo a presión, alta responsabilidad y minuciosidad de la tarea, los tres factores encontrados en los dos Procesos con una calificación 7.

Estos cinco Procesos mencionados anteriormente son considerados como los principales de la Clínica Santa Inés, son los Procesos donde más personal existe, al momento con 106 empleados que representan 58,88% del total. Además de esto son los Procesos que más responsabilidad tienen, ya que aquí se maneja el cuidado de los pacientes, la organización de la institución y un error podría ser irremediable e irreversible. Es por esto que se trabaja con tanta responsabilidad y presión, para que estos valores no afecten estos Procesos, se podría hacer una capacitación en trabajo de equipo, para que no solo una persona se haga cargo de toda la responsabilidad si no se respalde en sus compañeros de trabajo.

El Proceso de Talento Humano, tiene un riesgo en manejo de clientes internos, con calificación 6. Se considera que este valor es alto por la responsabilidad que este cargo implica. Ya que es la persona encargada del manejo de todos los empleados, debe saber la mejor forma de solucionar problemas, como llegar a los empleados y como mejorar el ambiente laboral de la Clínica. Las capacitaciones que se deben considerar primordiales son motivación y liderazgo para que este factor de riesgo no afecte a este Proceso.

Se observa que el Proceso de Seguros tiene dos factores de riesgos los cuales son: trabajo a presión y manejo de clientes externos, ambos factores psicosociales tienen una calificación 6. Para solucionar el riesgo que se puede tener de manejar clientes externos, la Ing. Silvia Ayala anteriormente ya había comentado que creía necesario una capacitación en servicio al cliente, esto es muy útil para este Proceso, dará una mayor agilidad en las actividades y una mejor atención a los clientes.

Factores Accidentes Mayores

- Manejo de inflamables y/o explosivos
- Recipientes o elementos a presión

- Sistema eléctrico defectuoso
- Presencia de puntos de ignición
- Depósito y acumulación de polvo
- Transporte y almacenamiento de productos químicos y material radiactivo
- Alta carga combustible
- Ubicación en zonas con riesgo de desastres

Los Procesos de Dirección Médica y Hospitalización se encuentran expuestos al factor de riesgo: transporte y almacenamiento de productos químicos y material radiactivo, con una calificación 7, el cual explica la Dra. Guzmán (comunicación personal, 01 de diciembre del 2015) que por actividades del oficio lamentablemente en ocasiones se tiene contacto con estos productos peligrosos, pero el personal es responsable de tomar las precauciones necesarias y el debido cuidado que se recomiendan para el desempeño de sus labores. El Proceso de Nutrición tiene riesgo en manejo de inflamables y/o explosivos, con calificación 6. Al igual que los anteriores Factores de Accidentes Mayores aquí lo recomendable es capacitación en Bioseguridad y EPP (equipos de protección personal).

Analizada la Matriz de Riesgos de la Clínica Santa Inés, podemos concluir que los Procesos más expuestos son Dirección Médica y Hospitalización, quienes son las personas que cuidan de los pacientes. Estos Procesos mencionados se encuentran más vulnerables a los factores de riesgo que más afectan la salud de los empleados y los más peligrosos. Hablando con las personas encargadas de estos Procesos se puede llegar a la conclusión de que una capacitación profunda y completa de Bioseguridad y EPP (equipos de protección personal) es primordial en una Institución de salud, para evitar cualquier eventualidad o accidente laboral que pudiera ser catastrófica para el personal de la Clínica Santa Inés.

2.3 Necesidades encontradas

Una vez estudiado e investigado los tres niveles de análisis necesarios para una debida detección de necesidades existentes, se puede llegar a la conclusión que los siguientes puntos son los más importantes y críticos que deben ser considerados tratar en un Plan de Capacitación y Desarrollo para la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés.

Cuadro No 18: Necesidades Encontradas Clínica Santa Inés

NECESIDADES ENCONTRADAS 2015	
#	CAPACITACION
1	Inducción al SGC (Sistema de Gestión de Calidad)
2	Bioseguridad y uso de EPP
3	Eliminación de desechos hospitalarios
4	Conformación de Brigadas de Emergencia y Simulacros de Evacuación
5	Reinducción riesgo de trabajo vigentes
6	Trabajo en equipo y liderazgo
7	Atención al Cliente: Interno y Externo
8	Sistema de auditoria de riesgos SART
9	Actualización de Auditor Líder ISO 9001:2008 y Auditores internos
10	Protocolo de atención al paciente traumatizado (ATLS)
11	Protocolo de manejo de la recepción del recién nacido
12	Protocolo de atención y manejo de preeclampsia
13	Atención y manejo de complicaciones agudas de diabetes.
14	Donación y trasplante de órganos
15	Atención al paciente hipertenso y diabético
16	Capacitación en instrumentación quirúrgica
17	Atención especializada al adulto mayor
18	Manejo de los equipos y de PACS/RICS
19	Protección y protocolos de tomografía.
20	Farmacovigilancia
21	Dispensación de medicamentos y control de temperatura.
22	Normas de higiene, manipulación de alimentos
23	Certificación BPM.
24	Pólizas de Seguros y Asistencia Medica
25	Capacitación de Excel medio y avanzado
26	Técnicas de Negociación
27	Curso de ingles
28	Análisis Financiero
29	Manejo de especies monetarias
30	Resoluciones SRI
31	Normas NIFF y Legislación laboral
32	Curso de Softcase
33	Solución de manejo de quejas y reclamos.
34	Limpieza y mantenimiento de equipos médicos
35	Normas de higiene

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Cumpliendo con una correcta capacitación en estos 35 temas se podrá eliminar todas las necesidades que fueron diagnosticadas en los colaboradores. Se buscará preparar a todo el personal para las nuevas exigencias que se han encontrado en sus puestos de trabajo, una vez que el personal reciba las capacitaciones, podrán realizar las funciones diarias correctamente y a la vez estar preparados para futuras funciones y responsabilidades más complejas dentro de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. Se busca poder llegar al balance necesario que debe existir en el desarrollo de los empleados.

CAPÍTULO III.- PREPARACION DE IMPLEMENTACION DEL PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO

3.1 Antecedentes

Después de haber realizado el análisis necesario para determinar las necesidades existentes dentro de la Clínica Santa Inés, se conoció que la capacitación y el desarrollo son actividades a las cuales no se les ha dado la debida importancia. Algunos empleados ya han sido capacitados anteriormente, sin embargo no de la manera esperada o indicada, basándose en un análisis profundo a nivel organizacional, fuerza de trabajo, habilidades y aptitudes que cada cargo específico requiere. Es necesario cambiar este procedimiento, ya que la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico, muy importante dentro de una organización que representará una de las mejores inversiones para la Clínica Santa Inés y una de las principales fuentes de bienestar para el personal que labora en ella.

Sabiendo que el activo más importante de una organización son los empleados a los cuales se debe mantener siempre incentivados, se puede decir que cualquier tipo de capacitación que se brinde al personal de la Clínica Santa Inés, representará un nuevo incentivo para los empleados, para desarrollarse profesionalmente y seguir mejorando sus actividades y destrezas diarias, contribuyendo a la Clínica Santa Inés de la manera más productiva, cumpliendo con el desempeño esperado dentro del lugar de trabajo.

Con el transcurso del tiempo dentro de cualquier empresa existen nuevos retos y exigencias en los puestos de trabajo, es por esto que, se ve la necesidad de ir actualizando constantemente los conocimientos de los empleados y también contar con un nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo para el personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A., lo cual es primordial debido a la importancia que esto significa en una empresa de su tamaño, considerando que esto facilitará la gestión y logro de objetivos que cada Proceso tenga planteado para el 2016.

El Plan de Capacitación y Desarrollo que se desea elaborar para la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés, será basado específicamente en las necesidades diagnosticadas en el análisis que se realizó al personal y en los posibles factores de riesgo que existen en los puestos de trabajo, los cuales deben ser tratados para obtener un debido conocimiento para evitar cualquier tipo de accidente laboral.

Se espera que una vez finalizado el Plan el personal adquiera nuevos conocimientos, desarrolle tanto habilidades como competencias, este preparado para sus funciones actuales como futuras responsabilidades y se brinde al cliente el mejor servicio. De esta forma los colaboradores tendrán un perfeccionamiento técnico en el puesto asignado, buscando siempre la eficiencia en el desarrollo de sus actividades y así poder elevar el rendimiento y la productividad esperada de la Clínica Santa Inés.

3.2 Objetivos

Los objetivos que se tienen para la preparación del nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo son los siguientes:

Objetivo General: Elaborar un Plan de Capacitación y Desarrollo para todo personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A.

Objetivos Específicos:

- Establecer la importancia que cada capacitación tiene dentro del nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo que se ha preparado.
- Elaborar una propuesta de implementación, dando a conocer las posibles mejoras que se podrían llegar a obtener una vez que se ejecute el Plan de Capacitación y Desarrollo.
- Determinar el alcance que cada capacitación tendrá y las técnicas necesarias utilizar.

3.3 Estrategias

En el siguiente punto se analizan y detallan los Procesos y personas que serán capacitadas, las técnicas y métodos de capacitación que se utilizarán

3.3.1 Participantes del Plan de Capacitación y Desarrollo

Antes de realizar el análisis de Procesos y personal que serán capacitados en cada necesidad que fue determinada, se dió un diálogo con el Ing. Bruno Ledesma (comunicación personal, 15 de diciembre del 2015) quien sugirió eliminar 5 posibles capacitaciones que se habían considerado anteriormente en el diagnóstico de necesidades de la Clínica Santa Inés. A continuación se detalla las razones por las cuales el Ing. Ledesma no cree necesario tratar, ni considerar los siguientes temas en el nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo que se desea realizar para el año 2016:

1. Protocolo de manejo de recepción del recién nacido:

En el análisis de operaciones y tareas, la Dra. Mónica Guzmán había mencionado la necesidad de capacitar al personal del Proceso de Dirección Médica, en protocolo de manejo de recepción del recién nacido, es por esto que se iba a considerar como una necesidad.

El Ing. Ledesma (comunicación personal, 15 de diciembre del 2015) explica que el procedimiento de labor de parto se realiza bajo la dirección de médicos especializados, quienes se encargan del cuidado de la madre como del recién nacido de la manera más apropiada y técnica, conociendo muy bien el protocolo que se debe seguir. Razón por la cual no ve la necesidad de capacitar a los médicos residentes en este tema, cuando existen temas más trascendentales que deben ser tratados.

2. Atención especializada al adulto mayor

Así mismo en el análisis de operaciones y tareas, en los objetivos de cada Proceso la Lcda. Elizabeth Aguirre sugirió una capacitación que se concentre en este tema específico. El Ing. Ledesma (comunicación personal, 15 de diciembre del 2015) indica que el Proceso de Hospitalización cuenta con enfermeras muy calificadas, con la experiencia requerida y necesaria para el cuidado de cualquier tipo de paciente, razón por la cual no ve necesario capacitar al personal en este tema específico.

3. Curso de ingles

Varios Jefes de Procesos coincidieron en la necesidad de que esta capacitación se lleve a cabo, es por esto que se consideró primordial una capacitación en este tema, especialmente en los Procesos de Servicio al Cliente, Convenios y Seguros. El Ing. Ledesma (comunicación personal, 15 de diciembre del 2015) explica que esta capacitación ya se realizó en septiembre del 2014. Todos los empleados tenían la opción de inscribirse gratuitamente en este curso, tenía una duración de 3 meses.

El curso fue realizado por el Instituto de Inglés "CEDEI". Se pusieron dos restricciones a las personas que deseaban inscribirse. Se debía asistir a un 80% de las clases, las cuales se realizaban 3 veces a la semana en 2 horarios distintos y se necesitaba contar con una nota mínima de 70/100 al finalizar el curso. En caso de no cumplir con uno de los dos puntos anteriores, el empleado tendría que cubrir la mitad del costo del curso de inglés.

Los empleados no demostraron ningún tipo de interés en este curso. Mientras mayor era el número de empleados inscritos disminuía el costo de este curso, existieron 30 inscritos a nivel institucional, por lo que el precio que se estaba pagando para que las clases se realicen en instalaciones del Hospital Santa Inés no justificaba. Varios empleados desistían de inscribirse, principalmente porque los horarios que se establecieron eran fuera del horario de trabajo. Por esta falta de interés que demostró tener el personal respecto a este tema, no se pondrá a consideración el curso de inglés en la Clínica Santa Inés. Actualmente todos los nuevos empleados que entran a trabajar en el Proceso de Servicio al Cliente deben cumplir como requisito, un nivel avanzado de inglés (B. Ledesma, comunicación personal, 15 de diciembre del 2015).

4. Manejo de especies monetarias

Esta necesidad se detectó en el análisis de operaciones y tareas, en una conversación personal con la Ing. Mayra Lima, Jefe del Proceso de Finanzas, quien vio necesario que las cajeras debían realizar una capacitación de manejo de especies monetarias, para detectar falsificación de especies.

El Ing. Bruno Ledesma (comunicación personal, 15 de diciembre del 2015) señala que el personal en esta área fue capacitado en marzo del 2015 por el Banco Central del Ecuador y actualmente cuenta con los suficientes medios necesarios para comprobar si los billetes son falsos o no. Por lo tanto, no existe la necesidad de capacitar al personal del Proceso de Finanzas en este tema.

5. Curso de Softcase

Los Jefes de los Procesos de Finanzas y Contabilidad, los cuales trabajan con este sistema para realizar la contabilidad de la Clínica Santa Inés, concordaron en la necesidad de realizar un curso de Softcase, el cual creen que debería ser reforzado. Por otro lado, el Ing. Bruno Ledesma (comunicación personal, 15 de diciembre del 2015) explica que cuando se realiza la inducción del personal a sus nuevos puestos de trabajo, se realiza una explicación completa del uso de este sistema el cual se ha utilizado desde hace 5 años. Este sistema se utiliza diariamente, por lo tanto los empleados de los Procesos de Finanzas y Contabilidad han ido desarrollando las destrezas necesarias para la utilización de este sistema y no es necesario realizar una capacitación en este tema.

Ya que se han analizado de forma detallada las necesidades que fueron diagnosticadas anteriormente y se eliminaron las capacitaciones que no son

necesarias tratar, se puede proceder a determinar que Procesos y que cargos específicos son los que participaran en cada una de las 30 capacitaciones que se deben considerar en el nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo. Es necesario mencionar que en algunas capacitaciones se debe involucrar a todos los Procesos que comprenden la Clínica Santa Inés. Es por esto que en los siguientes cuadros las capacitaciones que deben ser realizadas por todo el personal, se presenta como Procesos Santa Inés.

Cuadro No 19: Participantes Plan de Capacitación y Desarrollo

PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO			
#	PROCESO	CAPACITACION	PARTICIPANTES
1	Procesos Santa Inés	Inducción al SGC (Sistema de Gestión de Calidad)	Procesos Santa Inés
2	Procesos Santa Inés	Bioseguridad y uso de EPP	Procesos Santa Inés
3	Procesos Santa Inés	Eliminación de desechos hospitalarios	Procesos Santa Inés
4	Procesos Santa Inés	Conformación de Brigadas de Emergencia y Simulacros de Evacuación	Procesos Santa Inés
5	Estudios y Diagnósticos, Dirección Medica, Hospitalización y Nutrición	Reinducción riesgo de trabajo vigentes	Tecnólogos de Rayos X, Coordinador y Médicos Residentes, Enfermeras, Aux. de Enfermería, Aux. de Nutrición
6	Procesos Santa Inés	Trabajo en equipo y liderazgo	Jefes encargados de cada Proceso
7	Procesos Santa Inés	Atención al Cliente: Interno y Externo	Procesos Santa Inés
8	Planificación y Gestión	Sistema de auditoria de riesgos SART	Jefe Planificación y Gestión, Medico Ocupacional, Revisoría y Control
9	Procesos Santa Inés	Actualización de Auditor líder ISO 9001:2008 y Auditores internos	Jefes encargados de cada Proceso, Medico Ocupacional, Revisoría y Control
10	Dirección Medica	Protocolo de atención al paciente traumatizado (ATLS)	Coordinador de Médicos Residentes, Médicos Residentes
11	Dirección Medica	Protocolo de atención y manejo de preeclampsia	Jefe Dirección Medica, Coordinador de Médicos Residentes, Médicos Residentes
12	Dirección Medica	Atención y manejo de complicaciones agudas de diabetes.	Jefe Dirección Medica, Coordinador de Médicos Residentes, Médicos Residentes

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Cuadro No 20: Participantes Plan de Capacitación y Desarrollo

PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO			
#	PROCESO	CAPACITACION	PARTICIPANTES
13	Dirección Medica	Donación y trasplante de órganos	Jefe Dirección Medica, Coordinador de Médicos Residentes, Médicos Residentes
14	Hospitalización	Atención al paciente hipertenso y diabético	Jefe de Hospitalización, Enfermeras, Auxiliares de Enfermería
15	Hospitalización	Capacitación en instrumentación quirúrgica	Enfermeras, Auxiliares de Enfermería
16	Estudios y Diagnósticos	Manejo de equipos de radiografías y de PACS/RICS	Tecnólogos de Rayos X
17	Estudios y Diagnósticos	Protección y protocolos de tomografía.	Jefe de Estudios y Diagnósticos, Tecnólogos de Rayos X
18	Farmacia	Farmacovigilancia	Auxiliares de Farmacia
19	Farmacia	Dispensación de medicamentos y control de temperatura.	Auxiliares de Farmacia
20	Nutrición	Normas de higiene, manipulación de alimentos	Auxiliares de Nutrición
21	Nutrición	Certificación BPM.	Jefe de Nutrición, Auxiliares de Nutrición
22	Convenios, Seguros	Pólizas de Seguros y Asistencia Medica	Jefe de Convenios, Aux. de Convenios, Jefe de Seguros, Aux. de Seguros
23	Convenios, Seguros, Compras	Capacitación de Microsoft Excel medio y avanzado	Jefe y Aux. de Convenios, Jefe y Aux. de Seguros, Jefe de Compras
24	Convenios, Seguros, Compras, Servicio al Cliente	Técnicas de Negociación	Jefe y Aux. de Convenios, Jefe y Aux. de Seguros, Jefe de Compras, Jefe y Asistente de Servicio al Cliente, Asistente de Hotelería, Recesionista
25	Finanzas, Contabilidad	Análisis Financiero	Jefe y Asistente de Finanzas, Supervisor de Tesorería, Cajeras, Jefe y Aux. de Contabilidad, Contador
26	Finanzas, Contabilidad	Resoluciones SRI	Jefe y Asistente de Finanzas, Supervisor de Tesorería, Cajeras, Jefe y Aux. de Contabilidad, Contador
27	Contabilidad	Normas NIIF y Legislación laboral	Jefe de Contabilidad, Contador, Auxiliar de Contabilidad
28	Servicio al Cliente	Solución de manejo de quejas y reclamos.	Jefe y Asistente de Servicio al Cliente, Asistente de Hotelería, Recesionista
29	Ing. Clínica y Hospitalaria	Limpieza y mantenimiento de equipos médicos	Jefe de Ing. Clínica y Hospitalaria, Aun. de Mantenimiento
30	Ing. Clínica y Hospitalaria	Normas de higiene	Lavandería, Conserjes, Personal de aseo y limpieza

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

3.3.2 Técnicas y métodos de capacitación

Una vez establecidos los temas que serán tratados, es importante señalar cuáles serán los métodos que deben aplicarse para la obtención de mejores resultados. Se considerarán los métodos propuestos por el autor Idalberto Chiavenato, para determinar las técnicas que deben ser utilizadas al ejecutar el nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo que se planificará para la Clínica Santa Inés.

1. Técnicas de capacitación en cuanto a la utilización

Para el nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo que se está preparando, se va a trabajar con técnicas mixtas de capacitación, ya que se ha considerado como el método más completo, el cual se espera que proporcione mejores resultados. Por medio de esta técnica se busca llegar a los participantes de una manera dinámica, no solo transmitiendo información, si no a la vez instruyendo a los colaboradores a cumplir objetivos establecidos de cada proceso (Chiavenato, 2011). Según la metodología propuesta se sugieren utilizar las siguientes técnicas:

- Estudio de casos
- Exposiciones y diálogos
- Conferencias
- Simulacros

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

Se utilizan dos modalidades la primera es capacitación de inducción o integración. Esta técnica se utiliza cuando un empleado recién empieza a trabajar, se le debe dar un programa de inducción, el cual explica de una manera general el funcionamiento de la empresa, sus productos, valores, reglas, etc. (Chiavenato, 2011).

La Clínica Santa Inés realiza un programa de inducción a todos sus nuevos empleados, para que sea de su conocimiento el funcionamiento general de la Clínica y a su vez se realiza una introducción al Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional con cual se trabaja para que conozcan los riesgos de trabajo que existen en determinados puestos de trabajo.

Para el Plan de Capacitación y Desarrollo se trabajará con la capacitación después del ingreso al trabajo, en el cual se consideran los dos aspectos sugeridos (Chiavenato,

2011). La mayoría serán dentro de horarios de trabajo, dentro de instalaciones de la Clínica Santa Inés. En algunos casos muy puntuales se harán capacitaciones fuera del horario establecido de los empleados, debido a que se dará la capacitación en un lugar fuera del trabajo, como puede ser el caso de las siguientes capacitaciones:

- Certificación BPM
- Pólizas de Seguros y Asistencia Médica
- Resoluciones SRI
- Limpieza y mantenimiento equipos médicos

3. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación

Aquí nuevamente se utilizarán los dos aspectos de la metodología sugerida por el autor Idalberto Chiavenato.

Las capacitaciones en el lugar de trabajo se propondrán ser realizadas en donde estén involucrados los Procesos de Farmacia, Hospitalización, Estudios y Diagnósticos. Es preferible para un mayor aprendizaje de los temas propuestos para estos Procesos, la capacitación mediante la práctica en el lugar de trabajo, para así optimizar los resultados esperados.

- Capacitación en instrumentación quirúrgica
- Protección y protocolos de tomografía
- Farmacovigilancia
- Dispensación de medicamentos

Se sugiere que la mayoría de las capacitaciones se realicen fuera del lugar de trabajo, para que exista una total comprensión de los nuevos temas que serán tratados por los participantes. Se propondrá considerar los siguientes métodos:

- Exposiciones y conferencias
- Talleres y cursos
- Estudio de casos que se hayan dado dentro de la Clínica

- Simulaciones y juegos

3.3.3 Financiamiento y presupuesto

Como se había mencionado anteriormente en el Análisis FODA la Clínica Santa Inés cuenta con un presupuesto anual destinado para capacitaciones y talleres que se deban realizar para el desarrollo del personal. El Ing. Bruno Ledesma (comunicación personal, 17 de diciembre del 2015) explica que este presupuesto es de \$12,000 dólares, el cual será financiado en su totalidad con recursos propios de la Clínica Santa Inés.

Para que estos valores no aumenten y se puedan mantener en lo más bajo posible, se sugiere que los instructores pertenezcan a la Clínica Santa Inés, y sean profesionales que puedan brindar conocimientos especializados en los temas que se trataran. En casos de no contar con el personal adecuado para la realización de dichas capacitaciones propuestas, se deberá realizar por lo menos tres cotizaciones, para de esta manera seleccionar la mejor opción al menor precio. Actualmente en la Clínica Santa Inés no se cuenta con una persona encargada del Proceso de Talento Humano, por lo que no es posible saber con exactitud cuál fue la cantidad monetaria utilizada en el año 2015 para el uso de capacitaciones.

Se puede concluir que esta cifra presupuestada no cubrirá el valor total que se requiere para la aplicación del Plan de Capacitación y Desarrollo, el mismo que busca atender la totalidad de necesidades diagnosticadas en el personal de la Clínica Santa Inés. Sin embargo el Ing. Ledesma indica que en caso de solicitarlo, este valor puede ser modificado según la necesidad y el requerimiento que se proponga atender, ya que esto representa una inversión a corto, mediano y largo plazo. Lo que demuestra una ventaja de factibilidad económica para la implementación del nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo.

3.4 Preparación del Plan de Capacitación y Desarrollo.

3.4.1 Contenido del Plan de Capacitación y Desarrollo

En este punto se investigó cuáles son los objetivos y que trascendencia tienen las necesidades diagnosticadas anteriormente, además se dialogó personalmente con cada uno de los Jefes de Procesos para obtener información específica y detallada de los temas que se habían sugerido capacitar. De esta forma se espera dar a conocer la importancia que cada capacitación tendrá y los conocimientos que se obtendrán una

vez ejecutado el nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. que se desea proponer para el 2016.

Para la obtención de la información requerida con la ayuda de la Srta. Fernanda Ávila se agendaron citas previas con las personas con las cuales se debía dialogar, estas conversaciones tuvieron una duración de 20 a 25 minutos aproximadamente.

1. Inducción al SGC (Sistema de Gestión de Calidad)

- Conocer los procedimientos necesarios para una correcta gestión de calidad.
- Mantener y mejorar la calidad de los servicios brindados por la Clínica.
- Formar personal capacitado para el desempeño de actividades manteniendo el nivel de calidad esperado.
- Optimizar el funcionamiento de los Procesos basándose en el Sistema de Gestión de Calidad.

La Clínica Santa Inés se rige a un Sistema de Gestión de Calidad, el cual busca garantizar eficiencia y excelencia en todos los procedimientos que se realicen, es por esto que todos los empleados deben conocer como ejecutar sus tareas basándose en este sistema de calidad para brindar un mejor servicio a los pacientes, optimizar los resultados que se esperan lograr y conocer los riesgos de trabajo que existen (P. Guevara, comunicación personal, 21 de diciembre del 2015).

2. Bioseguridad y de EPP (Equipos de protección personal)

Lo que se desea poder alcanzar mediante una capacitación de Bioseguridad y equipos de protección personal es (M. C. Durango, comunicación personal, 22 de diciembre del 2015):

- Disminuir la incidencia de accidentes laborales.
- No exponer al personal a riesgos innecesarios.
- Mejorar el ambiente de trabajo, que el equipo sienta seguridad en el desempeño de sus actividades.
- Resguardar la integridad física del personal.

La bioseguridad del personal es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta, ya que de esta forma se evitarán consecuencias que pueden ser de tipo legal, económico, y biológico. Se desea asegurar ante todo la integridad del personal, para que éste pueda desempeñar sus funciones de la manera esperada.

3. Eliminación de desechos hospitalarios

La Dra. María Cristina Durango (comunicación personal, 22 de diciembre del 2015) cree que se logrará los siguientes objetivos si se realiza esta capacitación a todos los empleados de la Clínica Santa Inés:

- Prevenir accidentes relacionados con el mal uso de material de desecho (agujas, objetos cortopunzantes, etc.)
- Garantizar una correcta eliminación de desechos hospitalarios.
- Evitar la diseminación de contaminantes de tipo biológico.
- No diseminar enfermedades infecciosas
- Prevenir y evitar accidentes laborales.
- Minimizar la contaminación del medioambiente.

Los desechos biológicos provenientes de establecimientos de salud son los más peligrosos debido a su alta contaminación, es por esto que, se debe conocer el correcto manejo de los mismos, para prevenir cualquier riesgo de contagio peligroso para la salud, buscando mejorar el ambiente laboral y ambiental.

4. Conformación de Brigadas de Emergencia y Simulacros de Evacuación

Mediante esta capacitación se desea cumplir con los siguientes objetivos:

- Conocer el adecuado uso del Plan de Emergencia y Evacuación.
- Formar brigadas para actividades específicas de dirección en casos de emergencias.
- Formar al personal de la Clínica Santa Inés con hábitos de autoprotección.
- Corregir malos procedimientos de evacuación para evitar accidentes mayores.

En toda institución se debe formar personal preparado para ayudar a sus compañeros en caso de emergencia, que pueden ser guías y dar instrucciones evitando peligros por falta de conocimientos específicos en el tema. Es por esto que, se deben realizar simulacros para que los empleados aprendan cómo reaccionar adecuadamente ante emergencias.

5. Reinducción de riesgos de trabajo vigentes

- Actualizar los factores de riesgos del trabajo en las áreas más expuestas y vulnerables.
- Dar a conocer los procedimientos adecuados que se deben seguir de acuerdo al Plan de Seguridad y Salud Ocupacional de la Clínica Santa Inés.
- Preparar a los empleados para desempeñar correctamente sus actividades actuando con las debidas precauciones necesarias.
- Prevenir accidentes laborales por falta de conocimiento de los riesgos existentes.

Como se mencionó anteriormente existen cargos específicos que se encuentran más expuestos y vulnerables a los riesgos laborales, es por esto que se ve la necesidad de dar una reinducción, a los empleados de estos cargos, de los riesgos existentes en sus puestos de trabajo, para de esta forma poder prevenir y disminuir el índice de accidentes laborales que existe en la Clínica Santa Inés.

6. Trabajo en equipo y liderazgo

- Mejorar la relación interpersonal entre los trabajadores para optimizar los resultados.
- Lograr una disminución en el tiempo de ejecución de actividades y tareas.
- Utilizar nuevas metodologías de motivación para fomentar un buen clima laboral, en donde los trabajadores se encuentren incentivados y a gusto con su trabajo.
- Extender y crear una mejor comunicación entre colaboradores buscando el apoyo mutuo y confianza entre los mismos.

- Aumentar la productividad, calidad y creatividad en los resultados del trabajo de los empleados.

Como se pudo detectar en el análisis del estudio de clima laboral, varios trabajadores se sentían desmotivados en sus puestos de trabajo, existe una falta de comunicación con los Jefes inmediatos, lo que desencadena bajos rendimientos y ausentismo constante en los trabajadores. Mediante esta capacitación se desea formar líderes que sepan motivar, comunicarse y llegar a sus trabajadores de una forma horizontal, buscando alcanzar las metas establecidas y mejorar el bienestar emocional y laboral de los empleados en el Clínica Santa Inés.

7. Atención al Cliente: Interno y externo

- Mejorar los índices de satisfacción de los pacientes de la Clínica Santa Inés.
- Escuchar las necesidades del cliente respondiendo positivamente a sus expectativas.
- Mantener siempre el respeto y cordialidad con el cliente interno y externo, teniendo una actitud adecuada para brindar un servicio de calidad.
- Comunicarse con claridad al momento de dirigirse a los clientes.
- Formar personal eficiente y competente para una atención adecuada.

Para la Clínica Santa Inés el servicio que se brinda al cliente es un factor distintivo, por lo cual es muy importante que esta capacitación sea realizada por todos los miembros de los Procesos, buscando que los empleados mantengan un estándar alto de calidad en el mismo. Es importante mantener el respeto y una actitud positiva en todo momento, entendiendo las circunstancias que los pacientes pueden estar enfrentando.

8. Sistema de auditoria de riesgos SART

- Implementar apropiadamente el nuevo Sistema de Auditoria de Riesgos de Trabajo.
- Conocer cuáles son las metodologías y procedimientos que se deben utilizar para aplicar SART.
- Manejar correctamente las resoluciones del instructivo del IESS.

- Mejorar el control de la seguridad y salud de los empleados.

Es obligatorio el cumplimiento de las normas en el reglamento del sistema SART establecidas por el IESS. Esta capacitación permitirá conocer los procedimientos necesarios para implementar este Sistema de Auditoria de Riesgos del Trabajo correctamente y poder aplicarlo hasta mediados del 2016.

9. Actualización de Auditor líder ISO 9001:2008 y Auditores internos

El Ing. Pablo Guevara (comunicación personal, 21 de diciembre del 2015) menciona algunos de resultados que se tendrán mediante esta capacitación:

- Conocer las técnicas requeridas de planificación y elaboración de una auditoria de acuerdo a la norma ISO 9001:2008.
- Formar Auditores Internos aptos para realizar actividades y responsabilidades eficientemente.
- Interpretar correctamente los requisitos y elementos necesarios de ISO 9001:2008.
- Mejorar los procedimientos de seguimiento y evaluación del Sistema de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008.

La certificación de la norma ISO 9001:2008 que tiene la Clínica Santa Inés vence en agosto del 2016, para su recertificación se debe aplicar en mayo del 2016, razón por la cual se ha visto la necesidad de llevar a cabo una capacitación, para poder realizar correctamente todos los requisitos previos y necesarios, saber diagnosticar errores y mejorar los procedimientos actuales.

10. Protocolo de atención al paciente traumatizado (ATLS)

Se dialogó con la Dra. Mónica Guzmán (comunicación personal, 22 de diciembre del 2015) quien mencionó algunas de los objetivos de esta capacitación:

- Disminuir la mortalidad de los pacientes politraumatizados.
- Asegurar el correcto cuidado del paciente crítico en emergencia.
- Minimizar el tiempo de respuesta e instauración del tratamiento definitivo.
- Protocolizar los procedimientos de atención al paciente traumatizado.

- Minimizar las complicaciones relacionadas con el cuidado defectuoso por parte del personal médico.

Con la instauración de esta capacitación se quiere asegurar que el personal que brinda la primera atención al paciente dentro de la Clínica Santa Inés, actúe de la manera más beneficiosa para el paciente, mientras se espera la atención y tratamiento definitivos.

11. Protocolo de atención y manejo de preeclampsia

Los objetivos de esta capacitación son (M. Guzmán, comunicación personal, 21 de diciembre del 2015):

- Garantizar la adecuada atención al niño y la madre preecláptica
- Prevenir la aparición de crisis convulsivas.
- Asegurar el bienestar del niño y la madre, evitando complicaciones a largo plazo.
- Disminuir la incidencia de mortalidad perinatal y la estancia del recién nacido en UCI (Unidad de Cuidados Intensivos).
- Disminuir la tasa de mortalidad materna.
- Instaurar protocolos de atención repetibles y evaluables para evitar problemas legales.

La preeclampsia si bien no es una enfermedad común que presenten pacientes de la Clínica Santa Inés, es de las patologías más complejas, que tiene el mayor número de complicaciones fatales, al ser un objetivo de salud pública reducir la mortalidad materna (M. Guzmán, comunicación personal, 21 de diciembre del 2015), se debe asegurar que el personal que labora en la institución sea capaz de resolver un caso de emergencia de preeclampsia, evitando muertes por mala práctica médica lo cual se desea conseguir con esta capacitación.

12. Atención y manejo de complicaciones agudas de diabetes

La Dra. Mónica Guzmán (comunicación personal, 21 de diciembre del 2015) explica la importancia de tratar este tema:

- Disminuir la estancia hospitalaria por complicaciones agudas de la diabetes.
- Asegurar el óptimo manejo del paciente crítico.
- Evitar el desequilibrio hidroelectrolítico y desenlaces fatales que se producen en este estado.
- Disminuir la mortalidad a corto plazo del paciente diabético descompensado.

La diabetes se presenta como la patología crónica más común dentro de la población del Azuay, por lo que las complicaciones de ésta son igualmente frecuentes y se deben a un pobre control de niveles de glicemia (M. Guzmán, comunicación personal, 21 de diciembre del 2015), por lo tanto después de esta capacitación se esperará que el personal médico de la Clínica Santa Inés esté preparado para llevar a cabo el correcto tratamiento al paciente diabético descompensado.

13. Donación y trasplante de órganos

Los objetivos de capacitar a los empleados en el siguiente tema son (M. Guzmán, comunicación personal, 21 de diciembre del 2015):

- Que el personal pueda brindar información correcta a pacientes sobre la donación de órganos y trasplante de tejidos.
- Asegurar, que de ser necesario un procedimiento de donación y trasplante de órganos y tejidos, sea realizable y puesto al alcance de pacientes.
- Mejorar el procedimiento de consecución de órganos y tejidos de los diferentes bancos.
- Garantizar un correcto cuidado, almacenamiento y administración de sangre y sus componentes.
- Disminuir el índice de rechazo de órganos por parte del receptor.
- Brindar una pauta de acción cuando no se cuente con el consentimiento del paciente para recibir transfusiones en situaciones de emergencia.

Asegurar que pacientes de la Clínica Santa Inés cuya condición se pueda ver mejorada o beneficiada por un trasplante de tejidos, puedan acceder a esta opción

gracias a una correcta ejecución de este procedimiento (M. Guzmán, comunicación personal, 21 de diciembre del 2015).

14. Atención al paciente hipertenso y diabético

La Dra. Elizabeth Aguirre (comunicación personal, 22 de diciembre del 2015) menciona los siguientes objetivos que se tendrán en esta capacitación que se realizará al personal del Proceso de Hospitalización:

- Asegurar el cuidado correcto de los pacientes con estas patologías crónicas al ser un grupo mayoritario.
- Garantizar y brindar las mejores opciones de tratamiento para pacientes crónicos.
- Evitar la aparición de complicaciones hemorrágicas de la hipertensión arterial.
- Minimizar la cantidad de pacientes hospitalizados con estas patologías por falta del debido cuidado.

Con esta capacitación se garantizará que el personal del Proceso de Hospitalización conozca el correcto cuidado de pacientes hospitalizados con patologías concomitantes, manteniendo controlados sus cifras tensionales y de glicemia para evitar complicaciones agudas de enfermedades de base (E. Aguirre, comunicación personal, 22 de diciembre del 2015).

15. Capacitación en instrumentación quirúrgica

Se proyectan los siguientes objetivos (E. Aguirre, comunicación personal, 22 de diciembre del 2015):

- Optimizar el manejo de instrumental por parte del Proceso de Hospitalización.
- Asegurar la bioseguridad del paciente con correctos procedimientos de esterilización de material quirúrgico.
- Evitar el mal uso de instrumental para alargar el tiempo de durabilidad de los mismos.
- Que el personal de hospitalización sea capaz de suplir la falta de personal médico dedicado para la instrumentación quirúrgica.

Es un aspecto importante ya que se debe considerar que el área quirúrgica es una de las más críticas dentro de la Clínica Santa Inés, por lo que se debe asegurar que cada procedimiento se realice con personal altamente capacitado, de esta manera se evitará repercusiones en la salud del paciente.

16. Manejo de equipos de radiografía y de PACS/RICS

El Dr. Carlos Astudillo (comunicación personal, 21 de diciembre del 2015) menciona que se lograran tener los siguientes resultados:

- Asegurar una correcta interpretación de imágenes útiles para el diagnóstico de patologías.
- Disminuir el costo final al usuario al realizarse estudios innecesarios.
- Conocer el manejo de la nueva tecnología PACS/RICS.
- Evitar pasar por alto signos radiológicos importantes para el correcto diagnóstico y tratamiento.
- Aumentar el porcentaje de patologías diagnosticadas por imagen.

El Proceso de Estudios y Diagnósticos debe conocer el funcionamiento correcto de las máquinas de radiología para evitar a la institución y al paciente gastos infructuosos por una mala práctica o interpretación de imágenes ya sea por el operador o por los equipos (C. Astudillo, comunicación personal, 21 de diciembre del 2015).

17. Protección y protocolos de tomografía

Los objetivos esperados de esta capacitación son (C. Astudillo, comunicación personal, 21 de diciembre del 2015):

- Disminuir la dosis impartida de radiaciones no ionizantes.
- Corregir protocolos de protección contra radiación UV y electromagnética.
- Evitar riesgos físicos no reversibles que sean dañinos para la salud humana.
- Aumentar metodologías y técnicas de protección personal.
- Conocer el correcto uso de los equipos de protección personal tanto para empleados como pacientes.

El personal del Proceso de Estudios y Diagnósticos presenta el factor físico de riesgo más peligroso de la Clínica Santa Inés, riesgo que es de radiaciones no ionizadas. Por esta razón se consideró fundamental realizar una capacitación en este tema, para prevenir cualquier afección a la salud de los empleados, el cual se puede evitar conociendo debidamente las medidas de precaución y protección necesarias para cumplir con sus actividades diarias.

18. Farmacovigilancia

Con la implementación de esta capacitación se tendrán los siguientes resultados (L. Enderica, comunicación personal, 22 de diciembre del 2015):

- Asegurar el uso racional de los medicamentos en el tratamiento de diferentes patologías.
- Disminuir la resistencia bacteriana por el mal uso de antibióticos.
- Ser capaces de reconocer y notificar una reacción adversa directamente atribuible a medicamentos.
- Identificar oportunamente la aparición de reacciones alérgicas a fármacos.
- Evaluar el beneficio del uso de fármacos en situaciones especiales (embarazo, enfermedades renales o hepáticas).

Se debe asegurar que la prescripción de medicamentos de todos los pacientes sea la adecuada y sea comprensible por el personal del Proceso de Farmacia, poner atención en dosis, intervalos y formas de presentación, para asegurar el beneficio del paciente. Otro aspecto importante es la evaluación minuciosa de la existencia de alergias a medicamentos para evitar complicaciones (L. Enderica, comunicación personal, 22 de diciembre del 2015).

19. Dispensación de medicamentos y control de temperatura

La Dra. Lorena Enderica (comunicación personal, 22 de diciembre del 2015) explica la importancia que tendrá una capacitación en este tema:

- Planificar y optimizar el uso de recursos destinados a fármacos.
- Asegurar el uso correcto de los fármacos de acuerdo a las patologías diagnosticadas.

- Evitar el uso inapropiado de medicamentos que provoquen resistencia antibiótica.
- Prevenir reacciones adversas atribuidas a mala calidad de medicinas.
- Optimizar cadenas de frío para aplicación correcta de vacunas, evitando la degradación de principios activos.

La dispensación de fármacos es uno de los pasos principales para cubrir las necesidades existentes de salud de los pacientes, razón por la cual el personal del Proceso de Farmacia debe estar capacitado para conocer la mejor manera de prever y evitar el desabastecimiento de medicamentos y controlar reacciones adversas provocadas por los mismos. Otro aspecto importante a considerar es el cuidado de temperatura de los fármacos, ya que si existe un mal control del mismo, puede ocasionar pérdidas de recursos debido a malos manejos de calidad (L. Enderica, comunicación personal, 22 de diciembre del 2015).

20. Normas de higiene, manipulación de alimentos

- Conocer las correctas técnicas de manipulación, preparación y cocción de los alimentos.
- Aplicar cuidadosamente las normas de higiene personal, para el contacto con los alimentos.
- Mantener limpias y en buena condición las instalaciones donde se conservan y procesan los productos.
- Conocer los procedimientos apropiados de desinfección de alimentos.

La manipulación de alimentos en el Proceso de Nutrición, implica un alto riesgo de contaminación si no se manejan con las debidas medidas de higiene personal y de desinfección de alimentos. El personal de esta área debe conocer los procedimientos y técnicas necesarias que se deben utilizar una vez que se encuentren en contacto con los productos que serán procesados.

21. Certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)

- Conocer cuáles son las metodologías y técnicas que se deben utilizar para la certificación BPM.

- Realizar los procedimientos necesarios para obtener certificación BPM.
- Mejorar la salubridad de las actividades del Proceso de Nutrición.

La Clínica Santa Inés desea implementar la certificación BPM para su Proceso de Nutrición, el cual mejorará la metodología que se utiliza en la manipulación de los alimentos que son consumidos por los pacientes. Para lograr este objetivo se debe conocer los requerimientos previos para la certificación.

22. Pólizas de Seguros y Asistencia Medica

- Conocer las nuevas pólizas de seguros con las cuales trabaja la Clínica Santa Inés.
- Revisar las clausulas y coberturas existentes de cada casa de seguros.
- Fortalecer los conocimientos sobre la ley de seguros para brindar un mejor servicio.
- Implementar nuevos convenios con aseguradoras.

Para brindar un mejor servicio al cliente, respondiendo a todas las dudas e inquietudes que tienen los clientes acerca de sus pólizas de seguros, es necesario tener un total conocimiento de las clausulas y coberturas que cada seguro tiene (S. Ayala, comunicación personal, 21 de diciembre del 2015). Constantemente existen nuevas restricciones y leyes, las cuales se deben conocer, es por esto que se ve la necesidad de capacitar al personal de Seguros y Convenios.

23. Capacitación de Microsoft Excel medio y avanzado

- Enseñar la herramienta de Microsoft Excel medio y avanzado, para aprovechar las ventajas que brinda este programa.
- Aumentar la productividad, buscando mejorar el desempeño y disminuir el tiempo de trabajo.
- Evitar actividades innecesarias realizadas por falta de conocimiento de la utilización de las herramientas de Microsoft Excel.
- Facilitar la organización de la información por medio de Microsoft Excel.

Los empleados deben conocer el correcto manejo del utilitario Microsoft Excel, ya que es una herramienta muy útil que al saber utilizarla debidamente brindará varias ventajas y beneficios de gran soporte para el personal, los cuales facilitaran el manejo de la información que se desea organizar, proporcionará la utilización de filtros y tablas dinámicas y disminuirá el tiempo de las actividades mejorando el rendimiento de los empleados.

24. Técnicas de negociación

- Conocer estrategias efectivas para lograr una negociación satisfactoria.
- Manejar conflictos que se presenten en negociaciones que se deseen realizar.
- Implementar nuevas alianzas y compromisos con hospitales.
- Mejorar tácticas y metodologías actuales de negociación.
- Crear destrezas para preparar, conducir y cerrar una negociación exitosa.

Constantemente se están realizando negociaciones con doctores, hospitales, aseguradoras, proveedores, etc., por lo cual se ve necesario realizar una capacitación en técnicas para realizar una negociación exitosa. Se busca mejorar los convenios que se realicen en la Clínica y poder llegar a un trato satisfactorio para los negociantes, aumentando la productividad de los resultados de las nuevas alianzas formadas.

25. Análisis Financiero

- Medir y mejorar la rentabilidad actual de la Clínica Santa Inés.
- Mejorar la calidad de la información de los estados financieros.
- Evaluar correctamente los resultados obtenidos en un periodo determinado.
- Aumentar la solvencia y liquidez de la Clínica Santa Inés.

El personal de los Procesos Financieros, Finanzas y Contabilidad, para analizar y saber cómo medir la rentabilidad que existe en la Clínica Santa Inés, necesita reforzar sus conocimientos en cómo interpretar correctamente los resultados de los estados financieros, así se sabrá qué medidas se tendrán que tomar para aumentar la liquidez y la solvencia actual de la empresa, buscando aumentar rendimiento y productividad de sus Procesos.

26. Resoluciones SRI

- Conocer las nuevas disposiciones otorgadas por el SRI.
- Realizar correctamente el llenado de los formularios, declaraciones y retenciones.
- Actualizar conocimientos de los empleados.
- Instruir a los empleados sobre el Reglamento para Aplicación del Régimen Tributario.

El Servicio de Rentas Internas de nuestro país está cambiando constantemente sus disposiciones y reglamentos internos, por lo que es necesario realizar actualizaciones periódicamente para conocer estas nuevas leyes implementadas, para el correcto llenado de las declaraciones y retenciones que se presenten a esta entidad.

27. Normas NIIF y Legislación Laboral

- Informar las nuevas leyes de legislación laboral del Ecuador.
- Aplicar correctamente las normas NIIF en la Clínica Santa Inés.
- Actualizar conocimientos de los principios y normas de aplicación de la estructura que constituyen las normas NIIF.
- Suministrar estados financieros confiables y transparentes.

Al igual que la capacitación anterior de resoluciones del SRI, las legislaciones laborales de nuestro país están cambiando constantemente, razón por la cual se debe conocer las nuevas leyes y regulaciones que la legislación establece, para evitar pérdidas económicas por falta de información y ofrecer a los empleados todos los beneficios que existen en la ley. Otro aspecto que el personal de los Procesos Financieros debe conocer en su totalidad es la estructura que constituyen las normas NIIF para su correcta aplicación.

28. Solución de manejo de quejas y reclamos

- Reducir el índice de quejas y reclamos existentes en la Clínica Santa Inés.

- Asegurar la calidad y satisfacción en las respuestas que se brindan a los clientes.
- Solucionar problemas atendiendo las necesidades requeridas por los clientes.
- Dar respuestas efectivas y de forma oportuna a las distintas circunstancias presentadas por los clientes.
- Mejorar continuamente los servicios.

Uno de los objetivos estratégicos de la Clínica Santa Inés es reducir anualmente un 8% las quejas tabuladas, para lograr este objetivo es necesario una correcta preparación del personal para enfrentar situaciones de este tipo. Es fundamental conocer cómo solucionar problemas, dando respuestas efectivas y oportunas que brinden el servicio que el cliente requiere.

29. Limpieza y mantenimiento de equipos médicos

El Ing. Juan Medina (comunicación personal, 22 de diciembre del 2015) menciona los objetivos que tiene esta capacitación:

- Prevenir mediante inspecciones fallas o daños de los equipos médicos.
- Proporcionar información de protocolos de cuidado de la maquinaria.
- Conocer el uso de herramientas necesarias para la reparación y mantenimiento de los equipos.
- Estandarizar los procesos de esterilización y limpieza de la maquinaria.

Diariamente se debe desinfectar y esterilizar los equipos médicos para evitar cualquier riesgo de contaminación o contagio de los pacientes en contacto con estas máquinas, se debe estandarizar los protocolos de limpieza para prevenir daños causados por uso de químicos que se utilizan para la desinfección (J. Medina, comunicación personal, 22 de diciembre del 2015). El personal de Ingeniería Clínica y Hospitalaria debe conocer los procedimientos necesarios para realizar la limpieza y principalmente para dar mantenimiento constante y oportuno a los equipos médicos, sabiendo el correcto manejo de los mismos, y así se logre evitar daños mayores a la maquinaria por falta de inspección previa.

30. Normas de Higiene

- Conocer las correctas técnicas de limpieza y desinfección de las instalaciones de la Clínica Santa Inés.
- Reducir el riesgo de contaminación de enfermedades.
- Estandarizar los protocolos de limpieza de la Clínica Santa Inés.
- Mantener en buenas condiciones las instalaciones.

El personal de Ingeniería Clínica y Hospitalaria encargado de la limpieza de la Clínica Santa Inés, debe conocer los protocolos que se deben seguir para mantener un ambiente limpio y saludable para el personal que trabaja en las instalaciones y los pacientes que se encuentren hospitalizados, para prevenir contagios de enfermedades y virus. Otro factor importante es mejorar la calidad en los servicios brindados, dando una buena imagen a todos los pacientes y clientes.

Habiendo realizado este análisis podemos concluir que es de fundamental importancia llevar a cabo todas las capacitaciones, ya que de esta forma se eliminarán los problemas ocasionados por las necesidades, aumentará la productividad y rendimiento de todos los empleados, facilitando el logro de todos los objetivos y metas que cada Proceso de la Clínica Santa Inés tenga establecido para el 2016.

En el cuadro a continuación se señalara el objetivo principal de las capacitaciones que se desean tratar en el Plan de Capacitación y Desarrollo, el cual fue establecido mediante la investigación realizada anteriormente.

Cuadro No 21: Resumen de Objetivos del Plan de Capacitación y Desarrollo

PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO				
#	PROCESO	CAPACITACION	OBJETIVOS	PARTICIPANTES
1	Procesos Santa Inés	Inducción al SGC (Sistema de Gestión de Calidad)	Mejorar y optimizar el funcionamiento de los Procesos basándose en el SGC, para mantener el nivel de calidad esperado.	Procesos Santa Inés
2	Procesos Santa Inés	Bioseguridad y uso de EPP	Resguardar la integridad física del personal, disminuyendo la incidencia de accidentes laborales.	Procesos Santa Inés
3	Procesos Santa Inés	Eliminación de desechos hospitalarios	Garantizar una correcta eliminación de desechos hospitalarios.	Procesos Santa Inés
4	Procesos Santa Inés	Conformación de Brigadas de Emergencia y Simulacros de Evacuación	Corregir malos procedimientos de evacuación para evitar riesgos de accidentes mayores.	Procesos Santa Inés
5	Estudios y Diagnósticos, Dirección Médica, Hospitalización y Nutrición	Reinducción riesgo de trabajo vigentes	Preparar al personal para el desempeño correcto de sus actividades actuando con las precauciones necesarias.	Tecnólogos de Rayos X, Coordinador y Médicos Residentes, Enfermeras, Aux. de Enfermería, Aux. de Nutrición
6	Procesos Santa Inés	Trabajo en equipo y liderazgo	Aumentar la motivación, productividad y creatividad de los resultados del trabajo de los empleados.	Jefes encargados de cada Proceso
7	Procesos Santa Inés	Atención al Cliente: Interno y Externo	Brindar un mejor servicio de calidad, respondiendo positivamente las necesidades de los clientes.	Procesos Santa Inés
8	Planificación y Gestión	Sistema de auditoria de riesgos SART	Implementar correctamente el nuevo sistema SART.	Jefe Planificación y Gestión, Médico Ocupacional, Revisoría y Control
9	Procesos Santa Inés	Actualización de Auditor líder ISO 9001:2008 y Auditores internos	Formar Auditores aptos para la realización de actividades y responsabilidades eficientemente.	Jefes encargados de cada Proceso, Médico Ocupacional, Revisoría y Control
10	Dirección Médica	Protocolo de atención al paciente traumatizado (ATLS)	Asegurar el correcto cuidado del paciente crítico, disminuyendo el tiempo de respuesta e instauración del tratamiento definitivo.	Coordinador de Médicos Residentes, Médicos Residentes
11	Dirección Médica	Protocolo de atención y manejo de preeclampsia	Garantizar la adecuada atención al niño y madre preecláptica.	Jefe Dirección Médica, Coordinador de Médicos Residentes, Médicos Residentes
12	Dirección Médica	Atención y manejo de complicaciones agudas de diabetes.	Asegurar el correcto manejo de pacientes con estas complicaciones.	Jefe Dirección Médica, Coordinador de Médicos Residentes, Médicos Residentes
13	Dirección Médica	Donación y trasplante de órganos	Brindar a los pacientes esta nueva opción de tecnología.	Jefe Dirección Médica, Coordinador de Médicos Residentes, Médicos Residentes
14	Hospitalización	Atención al paciente hipertenso y diabético	Velar por el cuidado correcto de pacientes con estas patologías crónicas.	Jefe de Hospitalización, Enfermeras, Auxiliares de Enfermería
15	Hospitalización	Capacitación en instrumentación quirúrgica	Asegurar la bioseguridad del paciente conociendo los correctos procedimientos de esterilización y manejo de materiales quirúrgicos.	Enfermeras, Auxiliares de Enfermería

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Cuadro No 22: Resumen de Objetivos del Plan de Capacitación y Desarrollo

PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO				
#	PROCESO	CAPACITACION	OBJETIVOS	PARTICIPANTES
16	Estudios y Diagnósticos	Manejo de equipos de radiografías y de PACS/RICS	Conocer el manejo de la nueva tecnología PACS/RICS.	Tecnólogos de Rayos X
17	Estudios y Diagnósticos	Protección y protocolos de tomografía.	Disminuir la dosis impartida de radiaciones no ionizadas.	Jefe de Estudios y Diagnósticos, Tecnólogos de Rayos X
18	Farmacia	Farmacovigilancia	Asegurar el uso racional de los medicamentos en el tratamiento de diferentes enfermedades.	Auxiliares de Farmacia
19	Farmacia	Dispensación de medicamentos y control de temperatura.	Planificar y optimizar los recursos destinados a fármacos. Prevenir reacciones adversas atribuidas a mala calidad de medicamentos.	Auxiliares de Farmacia
20	Nutrición	Normas de higiene, manipulación de alimentos	Conocer las correctas técnicas de manipulación, preparación y higiene de los alimentos.	Auxiliares de Nutrición
21	Nutrición	Certificación BPM.	Realizar los procedimientos necesarios para la certificación BPM.	Jefe de Nutrición, Auxiliares de Nutrición
22	Convenios, Seguros	Pólizas de Seguros y Asistencia Medica	Fortalecer los conocimientos sobre clausulas y coberturas de las pólizas de seguros.	Jefe de Convenios, Aux. de Convenios, Jefe de Seguros, Aux. de Seguros
23	Convenios, Seguros, Compras	Capacitación de Microsoft Excel medio y avanzado	Aumentar la productividad, mejorando las habilidades y destrezas de la utilización de las herramientas brindas por Microsoft Excel.	Jefe y Aux. de Convenios, Jefe y Aux. de Seguros, Jefe de Compras
24	Convenios, Seguros, Compras, Servicio al Cliente	Técnicas de Negociación	Conocer estrategias efectivas para lograr una negociación satisfactoria.	Jefe y Aux. de Convenios, Jefe y Aux. de Seguros, Jefe de Compras, Jefe y Asistente de Servicio al Cliente, Asistente de Hotelería, Recesionista
25	Finanzas, Contabilidad	Análisis Financiero	Medir y mejorar la rentabilidad actual de la Clínica Santa Inés.	Jefe y Asistente de Finanzas, Supervisor de Tesorería, Cajeras, Jefe y Aux. de Contabilidad, Contador
26	Finanzas, Contabilidad	Resoluciones SRI	Actualizar los conocimientos de los empleados sobre las nuevas disposiciones otorgadas por el SRI.	Jefe y Asistente de Finanzas, Supervisor de Tesorería, Cajeras, Jefe y Aux. de Contabilidad, Contador
27	Contabilidad	Normas NIIF y Legislación laboral	Aplicar correctamente las normas NIIF y las leyes laborales.	Jefe de Contabilidad, Contador, Auxiliar de Contabilidad
28	Servicio al Cliente	Solución de manejo de quejas y reclamos.	Reducir el índice de quejas y reclamos existentes en la Clínica Santa Inés.	Jefe y Asistente de Servicio al Cliente, Asistente de Hotelería, Recesionista
29	Ing. Clínica y Hospitalaria	Limpieza y mantenimiento de equipos médicos	Prevenir fallas o daños de la maquinaria medica. Estandarizar protocolos de limpieza.	Jefe de Ing. Clínica y Hospitalaria, Aun. de Mantenimiento
30	Ing. Clínica y Hospitalaria	Normas de higiene	Conocer las correctas técnicas de limpieza y desinfección de las instalaciones de la Clínica Santa Inés.	Lavandería, Conserjes, Personal de aseo y limpieza

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

3.4.2 Alcances del Plan de Capacitación y Desarrollo

La propuesta del Plan de Capacitación y Desarrollo que se desea implementar en la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A., será aplicado a todo el personal que labore en los 15 procesos en los cuales la Clínica se encuentra dividida. Contando para diciembre del 2015 con un total de 184 empleados en nómina, los cuales representan la población del Plan de Capacitación y Desarrollo que se desea realizar para el año 2016.

CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

4.1 Cronograma del Plan de Capacitación y Desarrollo

El cronograma de ejecución del Plan de Capacitación y Desarrollo se realizó principalmente conforme a las necesidades mensuales de las capacitaciones requeridas, ya que en algunos meses determinados se debían cumplir objetivos específicos los cuales fueron detallados anteriormente, con el fin de facilitar el cumplimiento correcto de los mismos se dio prioridad a estas capacitaciones. Además se coordinó que en el cronograma ningún Proceso ejecute dos capacitaciones en un mismo mes, ya que esto minimizaría el tiempo de trabajo, lo cual puede ocasionar pérdidas económicas para la Clínica Santa Inés.

Existen tres capacitaciones que deben recibir obligatoriamente todos los colaboradores de la Clínica Santa Inés, ya que son puntos sumamente importantes dentro de las Auditorías Externas de Seguridad y Salud Ocupacional a las cuales se rige la Clínica. Debido al alto número de empleados se vio conveniente formar grupos de trabajo, de forma que las capacitaciones que deban realizar todo el personal puedan ser más personalizadas y tengan un mayor grado de influencia y comprensión. Al momento de realizar estas capacitaciones mencionadas, el personal será capacitado en cuatro grupos principales los cuales serán:

- 1) Procesos Administrativos:** 32 empleados
- 2) Procesos de Atención:** 42 empleados
- 3) Proceso de Enfermería:** 72 empleados
- 4) Proceso de Mantenimiento:** 33 empleados

Cuadro No 23: Cronograma de Ejecución del Plan de Capacitación y Desarrollo

PLAN DE CAPACITACION													
#	CAPACITACION	MES DE EJECUCION											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	Inducción al SGC (Sistema de Gestión de Calidad)	x											
2	Reinducción riesgo de trabajo vigentes	x											
3	Atención al Cliente: Interno y Externo	x											
4	Trabajo en equipo y liderazgo		x										
5	Conformación de Brigadas de Emergencia y Simulacros de Evacuación		x										
6	Manejo de equipos de radiografías y de PACS/RICS		x										
7	Sistema de auditoria de riegos SART			x									
8	Bioseguridad, eliminación de desechos hospitalarios y uso de EPP			x									
9	Atención al paciente hipertenso y diabético			x									
10	Inducción al SGC (Sistema de Gestión de Calidad)			x									
11	Donación y trasplante de órganos				x								
12	Certificación BPM.				x								
13	Atención al Cliente: Interno y Externo				x								
14	Actualización de Auditor líder ISO 9001:2008 y Auditores internos					x							
15	Farmacovigilancia					x							
16	Bioseguridad, eliminación de desechos hospitalarios y uso de EPP					x							
17	Análisis Financiero						x						
18	Protocolo de atención y manejo de preeclampsia						x						
19	Protección y protocolos de tomografía.						x						
20	Inducción al SGC (Sistema de Gestión de Calidad)							x					
21	Limpieza y mantenimiento de equipos médicos							x					
22	Solución de manejo de quejas y reclamos.							x					
23	Pólizas de Seguros y Asistencia Medica								x				
24	Atención al Cliente: Interno y Externo								x				
25	Capacitación en instrumentación quirúrgica								x				
26	Bioseguridad, eliminación de desechos hospitalarios y uso de EPP									x			
27	Atención y manejo de complicaciones agudas de diabetes.									x			
28	Técnicas de Negociación									x			
29	Inducción al SGC (Sistema de Gestión de Calidad)										x		
30	Resoluciones SRI										x		
31	Protocolo de atención al paciente traumatizado (ATLS)										x		
32	Atención al Cliente: Interno y Externo											x	
33	Capacitación de Microsoft Excel medio y avanzado											x	
34	Normas NIIF y Legislación laboral											x	
35	Dispensación de medicamentos y control de temperatura.											x	
36	Normas de higiene, manipulación de alimentos												x
37	Bioseguridad, eliminación de desechos hospitalarios y uso de EPP												x
38	Normas de higiene												x

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

4.2 Propuesta de implementación del nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo

Cuadro No 24: Propuesta Plan de Capacitación y Desarrollo

PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO "CLINICA SANTA INES"																		
#	PROCESO	CAPACITACION	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	PROVEEDOR SUGERIDO	MES DE EJECUCION												
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1	Ing. Clínica y Hospitalaria	Inducción al SGC (Sistema de Gestión de Calidad)	Mejorar y optimizar el funcionamiento de los Procesos basándose en el SGC, para mantener el nivel de calidad esperado.	Todo el personal del Proceso Ing. Clínica y Hospitalaria	Ing. Pablo Guevara	x												
2	Estudios y Diagnósticos, Dirección Medica, Hospitalización y Nutrición	Reinducción riesgo de trabajo vigentes	Preparar al personal para el desempeño correcto de sus actividades actuando con las precauciones necesarias.	Tecnólogos de Rayos X, Coordinador y Médicos Residentes, Enfermeras, Aux. de Enfermería, Aux. de Nutrición	Dra. Maria Cristina Durango	x												
3	Procesos Administrativos	Atención al Cliente: Interno y Externo	Brindar un mejor servicio de calidad, respondiendo positivamente las necesidades de los clientes.	Todo el personal de los Procesos Administrativos	TBL (The Bottom Line) Group	x												
4	Procesos Santa Inés	Trabajo en equipo y liderazgo	Aumentar la motivación, productividad y creatividad de los resultados del trabajo de los empleados.	Jefes encargados de cada Proceso	Ing. Bruno Ledesma		x											
5	Procesos Santa Inés	Conformación de Brigadas de Emergencia y Simulacros de Evacuación	Corregir malos procedimientos de evacuación para evitar riesgos de accidentes mayores.	Procesos Santa Inés	Fundacion de Cooperacion Integral "FUNCAI"		x											
6	Estudios y Diagnósticos	Manejo de equipos de radiografías y de PACS/RICS	Conocer el manejo de la nueva tecnología PACS/RICS.	Tecnólogos de Rayos X	Grupo Viennatone S.A.		x											
7	Planificación y Gestión	Sistema de auditoria de riegos SART	Implementar correctamente el nuevo sistema SART.	Jefe Planificación y Gestión, Medico Ocupacional, Revisoría y Control	Fundacion de Cooperacion Integral "FUNCAI"			x										
8	Procesos de Servicio	Bioseguridad, eliminación de desechos hospitalarios y uso de EPP	Resguardar la integridad física del personal, disminuyendo la incidencia de accidentes laborales.	Todo el personal de los Procesos de Servicios	Dra. Maria Cristina Durango			x										

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Cuadro No 25: Propuesta Plan de Capacitación y Desarrollo

9	Hospitalización	Atención al paciente hipertenso y diabético	Velar por el cuidado correcto de pacientes con estas patologías crónicas.	Jefe de Hospitalización, Enfermeras, Auxiliares de Enfermería	Dra. Maria Agusta Astudillo				x										
10	Procesos Administrativos	Inducción al SGC (Sistema de Gestión de Calidad)	Mejorar y optimizar el funcionamiento de los Procesos basándose en el SGC, para mantener el nivel de calidad esperado.	Todo el personal de los Procesos Administrativos	Ing. Pablo Guevara				x										
11	Procesos Santa Inés	Actualización de Auditor líder ISO 9001:2008 y Auditores internos	Formar Auditores aptos para la realización de actividades y responsabilidades eficientemente.	Jefes encargados de cada Proceso, Medico Ocupacional, Revisoría y Control	Sergio Pozo														
12	Nutrición	Certificación BPM.	Realizar los procedimientos necesarios para la certificación BPM.	Jefe de Nutrición, Auxiliares de Nutrición	Martha Elena Arango														
13	Hospitalización	Atención al Cliente: Interno y Externo	Brindar un mejor servicio de calidad, respondiendo positivamente las necesidades de los clientes.	Jefe de Hospitalización, Enfermeras, Auxiliares de Enfermería	TBL (The Bottom Line) Group														
14	Dirección Medica	Donación y trasplante de órganos	Brindar a los pacientes esta nueva opción de tecnología.	Jefe Dirección Medica, Coordinador de Médicos Residentes, Médicos Residentes	INDOT (Instituto Nacional de Donación y Transplante de Organos)														
15	Farmacia	Farmacovigilancia	Asegurar el uso racional de los medicamentos en el tratamiento de diferentes enfermedades.	Auxiliares de Farmacia	Dra. Lorena Enderica														
16	Hospitalización	Bioseguridad, eliminación de desechos hospitalarios y uso de EPP	Resguardar la integridad física del personal, disminuyendo la incidencia de accidentes laborales.	Jefe de Hospitalización, Enfermeras, Auxiliares de Enfermería	Dra. Maria Cristina Durango														
17	Finanzas, Contabilidad	Análisis Financiero	Medir y mejorar la rentabilidad actual de la Clínica Santa Inés.	Jefe y Asistente de Finanzas, Supervisor de Tesorería, Cajeras, Jefe y Aux. de Contabilidad, Contador	Econ. Vladimir Proaño														
18	Dirección Medica	Protocolo de atención y manejo de preeclampsia	Garantizar la adecuada atención al niño y madre preecláptica.	Jefe Dirección Medica, Coordinador de Médicos Residentes, Médicos Residentes	Dr. Jorge Vasquez														

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Cuadro No 26: Propuesta Plan de Capacitación y Desarrollo

PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO "CLINICA SANTA INES"																	
#	PROCESO	CAPACITACION	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	PROVEEDOR SUGERIDO	MES DE EJECUCION											
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
19	Estudios y Diagnósticos	Protección y protocolos de tomografía.	Disminuir la dosis impartida de radiaciones no ionizadas.	Jefe de Estudios y Diagnósticos, Tecnólogos de Rayos X	Dr. Fabian Cardenas							x					
20	Procesos de Servicio	Inducción al SGC (Sistema de Gestión de Calidad)	Mejorar y optimizar el funcionamiento de los Procesos basándose en el SGC, para mantener el nivel de calidad esperado.	Todo el personal de los Procesos de Servicios	Ing. Pablo Guevara								x				
21	Ing. Clínica y Hospitalaria	Limpieza y mantenimiento de equipos médicos	Prevenir fallas o daños de la maquinaria medica. Estandarizar protocolos de limpieza.	Jefe de Ing. Clínica y Hospitalaria, Aun. de Mantenimiento	GE (General Electrics)								x				
22	Servicio al Cliente	Solución de manejo de quejas y reclamos.	Reducir el índice de quejas y reclamos existentes en la Clínica Santa Inés.	Jefe y Asistente de Servicio al Cliente, Asistente de Hotelería, Recesionista	TBL (The Bottom Line) Group								x				
23	Convenios, Seguros	Pólizas de Seguros y Asistencia Medica	Fortalecer los conocimientos sobre clausulas y coberturas de las pólizas de seguros.	Jefe de Convenios, Aux. de Convenios, Jefe de Seguros, Aux. de Seguros	CONFIAMED y Delta Brokers									x			
24	Procesos de Servicio	Atención al Cliente: Interno y Externo	Brindar un mejor servicio de calidad, respondiendo positivamente las necesidades de los clientes.	Todo el personal de los Procesos de Servicios	TBL (The Bottom Line) Group									x			
25	Hospitalización	Capacitación en instrumentación quirúrgica	Asegurar la bioseguridad del paciente conociendo los correctos procedimientos de esterilización y manejo de materiales quirúrgicos.	Enfermeras, Auxiliares de Enfermería	Lcda. Elizabeth Aguirre									x			
26	Ing. Clínica y Hospitalaria	Bioseguridad, eliminación de desechos hospitalarios y uso de EPP	Resguardar la integridad física del personal, disminuyendo la incidencia de accidentes laborales.	Todo el personal del Proceso Ing. Clínica y Hospitalaria	Dra. Maria Cristina Durango										x		
27	Dirección Medica	Atención y manejo de complicaciones agudas de diabetes.	Asegurar el correcto manejo de pacientes con estas complicaciones.	Jefe Dirección Medica, Coordinador de Médicos Residentes, Médicos Residentes	Dra. Maria Agusta Astudillo											x	
28	Convenios, Seguros, Compras, Servicio al Cliente	Técnicas de Negociación	Conocer estrategias efectivas para lograr una negociación satisfactoria.	Jefe y Aux. de Convenios, Jefe y Aux. de Seguros, Jefe de Compras, Jefe y Asistente de Servicio al Cliente, Asistente de Hotelería, Recesionista	Ing. Bruno Ledesma												x

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

Cuadro No 27: Propuesta Plan de Capacitación y Desarrollo

PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO "CLINICA SANTA INES"																	
#	PROCESO	CAPACITACION	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	PROVEEDOR SUGERIDO	MES DE EJECUCION											
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
29	Hospitalización	Inducción al SGC (Sistema de Gestión de Calidad)	Mejorar y optimizar el funcionamiento de los Procesos basándose en el SGC, para mantener el nivel de calidad esperado.	Jefe de Hospitalización, Enfermeras, Auxiliares de Enfermería	Ing. Pablo Guevara										x		
30	Finanzas, Contabilidad	Resoluciones SRI	Actualizar los conocimientos de los empleados sobre las nuevas disposiciones otorgadas por el SRI.	Jefe y Asistente de Finanzas, Supervisor de Tesorería, Cajeras, Jefe y Aux. de Contabilidad, Contador	SRI (Servicio de Rentas Internas)										x		
31	Dirección Medica	Protocolo de atención al paciente traumatizado (ATLS)	Asegurar el correcto cuidado del paciente critico, disminuyendo el tiempo de respuesta e instauración del tratamiento definitivo.	Coordinador de Médicos Residentes, Médicos Residentes	Dra. Monica Guzman										x		
32	Ing. Clínica y Hospitalaria	Atención al Cliente: Interno y Externo	Brindar un mejor servicio de calidad, respondiendo positivamente las necesidades de los clientes.	Todo el personal del Proceso Ing. Clínica y Hospitalaria	TBL (The Bottom Line) Group											x	
33	Convenios, Seguros, Compras	Capacitación de Microsoft Excel medio y avanzado	Aumentar la productividad, mejorando las habilidades y destrezas de la utilización de las herramientas brindas por Microsoft Excel.	Jefe y Aux. de Convenios, Jefe y Aux. de Seguros, Jefe de Compras	Cavagnaro & Asociados											x	
34	Contabilidad	Normas NIIF y Legislación laboral	Aplicar correctamente las normas NIIF y las leyes laborales.	Jefe de Contabilidad, Contador, Auxiliar de Contabilidad	Intelecto-Capacitacion Integral											x	
35	Farmacia	Dispensación de medicamentos y control de temperatura.	Planificar y optimizar los recursos destinados a fármacos. Prevenir reacciones adversas atribuidas a mala calidad de medicamentos.	Auxiliares de Farmacia	Dra. Lorena Enderica											x	
36	Nutrición	Normas de higiene, manipulación de alimentos	Conocer las correctas técnicas de manipulación, preparación y higiene de los alimentos.	Auxiliares de Nutrición	Dra. Angelica Orellana												x
37	Procesos Administrativos	Bioseguridad, eliminación de desechos hospitalarios y uso de EPP	Resguardar la integridad física del personal, disminuyendo la incidencia de accidentes laborales.	Todo el personal de los Procesos Administrativos	Dra. Maria Cristina Durango												x
38	Ing. Clínica y Hospitalaria	Normas de higiene	Conocer las correctas técnicas de limpieza y desinfección de las instalaciones de la Clínica Santa Inés.	Lavandería, Conserjes, Personal de aseo y limpieza	Dra. Maria Cristina Durango												x

Elaborado por: Astudillo Alejandra.

4.3 Establecimiento de objetivos y metas

4.3.1 Objetivos

Objetivo General

Eliminar todas las necesidades diagnosticadas en los colaboradores, mediante la implementación del Plan de Capacitación y Desarrollo, aplicado al personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés.

Objetivos Específicos

- Preparar a todo el personal para el desempeño apropiado de las obligaciones que asumen en sus cargos actuales.
- Incrementar la productividad y el rendimiento de los empleados.
- Transformar actitudes desfavorables para la Clínica mediante la incrementación de incentivos y motivación a los empleados.
- Aumentar destrezas y aptitudes necesarias para la ejecución de actividades específicas y futuras responsabilidades.
- Fortalecer conocimientos e información acorde a objetivos, normas, políticas y reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de la Clínica Santa Inés.

4.3.2 Metas

- Capacitar a todo el personal que labora en la Clínica Santa Inés y desarrollar sus habilidades y conocimientos.
- Reducir el nivel de ausentismo y rotación del personal.
- Elevar la calidad en el servicio que se brinda a los pacientes y clientes.
- Fomentar la interacción y la comunicación entre los colaboradores y sus jefes directos.
- Mantener motivados a los trabajadores para tener una mayor productividad de colaboradores comprometidos con la Clínica Santa Inés.
- Mejorar el clima laboral y el desempeño de trabajo de la Clínica Santa Inés.

- Cumplir con los objetivos y metas que cada Proceso de la Clínica Santa Inés tenga propuesto para el año 2016.

4.4 Resultados esperados

Habiendo realizado un completo diagnóstico de necesidades existentes en los empleados de la de Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés, se puede exponer que los siguientes puntos serán los resultados que se esperan obtener, una vez que sea implementado el nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo que se ha elaborado para el año 2016:

- Reducción de 8% de los reclamos y quejas tabuladas en comparación con el año 2015.
- Aumento de la liquidez financiera de 1% a 1,2% anual.
- Incremento de ocupación de quirófano en un 10%.
- Crecimiento de ingresos de 10% en el 2016.
- Protocolos médicos estandarizados.
- Aplicar el Sistema de Auditoria de Riesgos del Trabajo (SART).
- Recertificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.
- Subir los niveles de satisfacción del cliente externo e interno.
- Certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).
- Uso permanente de la tecnología PACS/RICS.

CONCLUSIONES

Análisis organizacional

-Se conocieron los objetivos y metas presentados en Directorio, se concluye que mediante capacitaciones específicas en estos temas, se facilitará el logro de los mismos, ya que se contará con personal preparado para la ejecución de sus tareas, de forma que brinden un mejor desempeño y adquieran nuevas habilidades y aptitudes, lo cual mejorará el rendimiento y productividad necesaria para el logro de objetivos.

-Se llega a la conclusión mediante el estudio del Clima Laboral, que a nivel organizacional existe una desmotivación en los colaboradores, lo cual en un corto plazo va a afectar el rendimiento y desempeño de responsabilidades, razón por la cual se vio la importancia de una capacitación en liderazgo y trabajo en equipo, para formar líderes que sepan motivar a su grupo.

Análisis de Recursos Humanos

-Comparando el índice de ausentismo del año 2014 con el del 2015 existe un aumento de 20,87% entre los dos años, lo que se espera es que este índice disminuya o se mantenga, considerando que la nómina no presenta variación, ya que existe el mismo número de empleados. Se llega a la conclusión que la causa de este inconveniente se debe nuevamente a la desmotivación de los empleados, lo cual hace que no asistan a sus trabajos.

-El índice de rotación del personal es de 49,4% de enero a noviembre del 2015, un valor extremadamente alto, debido a la rotación de médicos residentes que existe. Esto no favorece a las capacitaciones que se desean brindar, ya que al ingresar nuevas personas constantemente, se dificulta la ejecución de capacitaciones en el Proceso de Dirección Médica, debido a elevados costos de formación y aprendizaje que implica la incorporación del nuevo personal.

-La evaluación del desempeño realizado en el 2015, demuestra calificaciones excelentes, no existe un Proceso que se encuentre por debajo de una calificación "Bueno", lo que indica que los jefes están a gusto con su equipo de trabajo, se espera que todos los Procesos sigan mejorando sus calificaciones mediante los nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes que se obtendrán con las capacitaciones que se llevarán a cabo

Análisis de Operaciones y Tareas

-Un 22,22% de la población no cuenta con las capacitaciones requeridas en sus cargos, dentro de este porcentaje 85% de los empleados no cuentan con una capacitación en calidad en el servicio, la que es considerada de mayor importancia en la Clínica Santa Inés. Razón por la cual se concluye que deben realizar esta capacitación los 184 empleados que conforman la Clínica, lo cual mejorará el índice de satisfacción del cliente tanto interno como externo.

-Analizada la Matriz de Riesgos de la Clínica Santa Inés, se sabe que los Procesos más vulnerables a accidentes laborales son Dirección Médica y Hospitalización, ya que se encuentran más expuestos a factores de riesgo que afectan la salud, para evitar cualquier accidente o daño irreversible se considera de fundamental importancia que todo el personal que conforma la Clínica, realice una capacitación en Bioseguridad y Equipos de protección personal.

En el diagnóstico se encontraron 35 necesidades, dentro del Plan de Capacitación y Desarrollo se consideraran 30 de ellos, ya que estas representan los temas más influyentes y de los cuales se obtendrán los mejores beneficios y resultados, teniendo como meta ser aplicado a los 184 empleados que conforman la Clínica Santa Inés.

Técnicas de Capacitación

-Las técnicas que se deberán utilizar en la ejecución del Plan son: Técnica mixta de capacitación, técnica después del ingreso al trabajo y por último se debe utilizar las técnicas en el puesto y fuera del lugar de trabajo. Se consideran ser las mejores técnicas a emplear, ya que cumplirán con las exigencias necesarias para llegar al personal de la mejor manera, captando su atención a aprender nuevos conocimientos y habilidades que se requirieren para realizar sus actividades diarias.

Presupuesto y Financiamiento

-Existe un presupuesto de \$12,000 dólares, este fue determinado sin un estudio previo ya que anteriormente no existía un Plan de Capacitación y Desarrollo en base a necesidades y requerimientos, razón por la cual la Gerencia General da a conocer que este valor puede cambiar. Por lo tanto, el Plan es viable económicamente ya que existen los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Es importante recalcar que los temas que se trataran están alineados directamente al cumplimiento de objetivos de la

Clínica. Lo cual aumenta las posibilidades de implementación, ya que el Plan atraerá la atención de los directivos.

Objetivos y contenido de las capacitaciones

-Este punto justifica el porqué de la importancia de los 30 temas considerados, detalla a fondo cuáles son sus objetivos y los resultados esperados. De esta manera se concluye que cada una de las necesidades que se desean atender son de suma importancia para la Clínica, se contará con colaboradores capaces de lograr los objetivos y metas propuestas, mediante conocimientos y destrezas adquiridas.

Cronograma

-Se estableció el cronograma en base a los objetivos que la Clínica y los Procesos tenían planteados en determinados meses, para facilitar el logro de los mismos ya que se proveerá la información y destrezas necesarias. Para que exista un mayor entendimiento y aprendizaje se vio conveniente dividir tres capacitaciones en cuatro grupos, concluyendo de esta manera que se deberá ejecutar 38 capacitaciones.

Finalmente se concluye la propuesta de Implementación del Plan de Capacitación y Desarrollo con un cuadro que detalla de cada capacitación, el proceso a cual pertenece, los cargos que participaran, el objetivo principal, el mes de ejecución y por último el proveedor sugerido. De las capacitaciones que se realizaran 21 de las mismas se deben considerar ser realizadas por instructores de la Clínica Santa Inés, esto podrá reducir los costos de ejecución.

Conclusión Final

Según la información presentada se determina que la propuesta de implementación del Plan de Capacitación y Desarrollo aplicado al personal de la Clínica Santa Inés es factible, ya que responde a la eliminación de las necesidades diagnosticadas, prometiendo mejorar los niveles de rendimiento y desempeño del personal mediante habilidades, competencias y aptitudes necesarias para la ejecución eficiente de sus responsabilidades, de esta manera también motivar a los colaboradores y prepararlos para asumir funciones más complejas en la Clínica.

La implementación del Plan de Capacitación y Desarrollo es de fundamental importancia ya que propone cumplir un 100% todos los objetivos establecidos, los planes solo un 40%, ya que no se pueden efectuar en su totalidad debido a que son proyectos de infraestructura de la Clínica que no dependen del Plan elaborado.

RECOMENDACIONES

Habiendo finalizado la elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo que se propondrá implementar en la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés, se puede recomendar a los directivos y a la persona que se hará responsable del Proceso de Talento Humano los siguientes puntos relevantes a tomar en cuenta:

- Fortalecer la relación y comunicación del Proceso de Talento Humano con los Jefes de Proceso, para conocer de manera detallada cuáles son los nuevos objetivos y metas que se tengan establecidos, buscando de esta forma el cumplimiento de los mismos.
- Para facilitar el diagnóstico de necesidades es importante mantener actualizada la información correspondiente a la Matriz de Riesgos, los Índices de Ausentismo y Rotación, el Manual de Perfil por Competencias y así mismo las carpetas de todo el personal.
- Implementar una administración de compensaciones, el cual busque mediante incentivos económicos mantener al personal motivado, de esta manera se puede elevar el nivel de rendimiento y productividad del personal, generando un mayor compromiso con la empresa.
- Una vez ejecutado el Plan de Capacitación y Desarrollo se recomienda seguir con la metodología que sugiere el autor Idalberto Chiavenato, la cual consiste en evaluar los resultados que fueron obtenidos, para contrastar si los resultados ayudarán a cumplir los objetivos y metas de cada Proceso de la Clínica Santa Inés.

REFERENCIAS

Citadas según el método APA, 6ta edición.

- Bureau Veritas. (2015). *Certificación ISO 9001*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2015, de Vigencia de su certificado:
<http://www.bureauveritas.com.mx/uwxAWNS/Ciclo+Auditoria+Ago+2012.pdf>
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinamica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recurso Humano: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Gan, F., & Triginé, G. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Diaz de Santos.
- Hospital SANTA INÉS. (2014). Plan Institucional Santa Inés.
- Hospital SANTA INÉS. (2015). *Hospital Santa Inés en la actualidad*. Recuperado el 09 de Mayo de 2015, de
http://www.sisantaines.com/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=174
- Hospital SANTA INÉS. (Enero-Noviembre de 2015). Indicadores de Talento Humano. Cuenca.
- Hospital SANTA INÉS. (18 de Enero de 2015). Indicadores y Metas de Gestión 2015. Cuenca.
- Hospital SANTA INÉS. (Septiembre de 2015). Informe Final Clima Laboral. Cuenca.
- Hospital SANTA INÉS. (2015). *Manual de Perfiles por Competencias*. Cuenca.
- Hospital SANTA INÉS. (2015). *Matriz de Riesgos SI 2015*. Cuenca.
- Hospital SANTA INÉS. (2015). *Misión-Visión*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de
http://www.sisantaines.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=173
- Hospital SANTA INÉS. (2015). *Nuestra trayectoria*. Recuperado el 09 de Mayo de 2015, de
http://www.sisantaines.com/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=172
- Hospital SANTA INÉS. (2015). *Servicios*. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de
<http://www.sisantaines.com/>
- Hospital SANTA INÉS. (2015). *Tecnología*. Recuperado el 07 de Mayo de 2015, de
http://www.sisantaines.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=out&id=20&Itemid=148
- IESS. (2010). *Reglamento para el sistema de auditoria de riesgos del trabajo - "SART"*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de

<https://www.iess.gob.ec/documents/10162/806ae8da-b636-47df-bc09-dbb9b4da4c3e>

Malagón-Londoño, G., Galán Morera, R., & Pónton Laverde, G. (2008). *Administración Hospitalaria*. Bogotá: Editorial Médica Internacional.

Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 27 de febrero del 2015, conoció la petición de la estudiante **MARIA ALEJANDRA ASTUDILLO GUILLEN** con código 49007, que denuncia su trabajo de titulación **“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO APLICADO AL PERSONAL DE LA CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS SANTA INES S.A.”** previa a la obtención del Grado de Ingeniero Comercial. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia del trabajo de tesis. Designa como **Director al ingeniero Humberto Jaramillo Granda** y como miembros del Tribunal Examinador al ingeniera Jaime Vélez Arizaga y Psc. María Isabel Arteaga Ortiz. La peticionaria tienen un plazo equivalente a dos periodos académicos (semestres) para desarrollar y terminar su trabajo de titulación, a partir de la finalización de sus estudios.

Cuenca, marzo 16 de 2015



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación : **"Propuesta de Implementación de un Plan de Capacitación y Desarrollo aplicado al personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S. A."**, presentado por la estudiante María Elejandra Astudillo Guillén, con código 49007, previa a la obtención del grado de Ingeniero Comercial, para el día **MIÉRCOLES 28 DE ENERO DE 2015 A LAS 11H00**

Cuenca, 20 de enero de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Humberto Jaramillo Granda



Ing. Jaime Vélez Arizaga



Psc. María Isabel Arteaga Ortiz



Comunicado

Cuenca, 15 de Diciembre de 2014
Oficio: EA-412-2014-UDA

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Astudillo Guillen Maria Alejandra, tema: PROPUESTA E IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO APLICADO AL PERSONAL DE LA CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS SANTA INES S.A., informa que, no tiene observaciones. ✓

Director: Ing. Jaramillo Humberto

Tribunal sugerido: Ing. Velez Arizaga Jaime
Psc. Arteaga Maria Isabel

Atentamente,



ING. IVÁN ORELLANA OSORIO
Presidente de la Junta de Administración

19-01-2014

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diseño de Tesis
Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: María Alejandra Astudillo Guillén con código 49007.

Tema: "PROPUESTA E IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO APLICADO AL PERSONAL DE LA CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS SANTA INES S.A"

Para: Previo la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Director: Ing. Humberto Jaramillo Granda.

Tribunal: Ing. Jaime Vélez Arízaga

Tribunal: Psc. María Isabel Arteaga.

DIA: *Martes*.

FECHA: *28 DE ENERO DE 2015.*

HORA: *11h00*

MIÉRCOLES 28 ENERO

11 AM



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: María Alejandra Astudillo Guillén
 - 1.1.1 Código 49007
- 1.2 Director sugerido: Ing. Humberto Jaramillo Granda
- 1.3 Codirector (opcional): _____
- 1.4 Tribunal: Ing. Jaime Vélez Arizaga / Psic. María Isabel Arteaga Ortiz
- 1.5 Título propuesto: "Propuesta de Implementación de un Plan de Capacitación y Desarrollo aplicado al personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S. A."
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

- Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. Humberto Jaramillo Granda

1.6.3 No aceptado

- Justificación:

Tribunal

Ing. Humberto Jaramillo Granda

Ing. Jaime Vélez Arizaga

Psic. María I. Arteaga Ortiz

Srta. María Alejandra Astudillo Guillén

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Martes 28 de enero de 2015



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: María Elejandra Astudillo Guillén
 1.1.1 Código 49007
 1.2 Director sugerido: Ing. Humberto Jaramillo Granda
 1.3 Codirector (opcional):
 1.4 Título propuesto: "Propuesta de Implementación de un Plan de Capacitación y Desarrollo aplicado al personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S. A."
 1.5 Revisores (tribunal): Ing. Jaime Vélez Arizaga / Psic. María Isabel Arteaga Ortiz
 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			
Objetivos específicos				



14.¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	✓			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.



- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....


Ing. Humberto Jaramillo Granda


Ing. Jaime Vélez Arizaga


Psic. María I. Arteaga Ortiz

Cuenca, 8 de Diciembre del 2014

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

De mi consideración:

Por medio de la presente informo a usted que procedí a la revisión del diseño de tesis titulado "Propuesta de Implementación de un Plan de Capacitación y Desarrollo aplicado al personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A." elaborado por la señorita María Alejandra Astudillo Guillén como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial.

Considero que el diseño cumple con los requerimientos teóricos y metodológicos para ser aprobado.

Por lo expuesto anteriormente solicito se le dé el trámite respectivo.

Atentamente:


Ing. Humberto Jaramillo Granda



Cuenca, 8 de Diciembre del 2014

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración:

Yo María Alejandra Astudillo Guillén, con código 49007 de último ciclo de Administración de Empresas, con un cordial saludo me dirijo a usted para solicitarle de la manera más comedida, proceda con el trámite de aprobación de mi diseño de tesis titulado "Propuesta de Implementación de un Plan de Capacitación y Desarrollo aplicado al personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A.", el mismo que tiene como director sugerido al Ing. Humberto Jaramillo Granda.

Segura de contar con su favorable acogida le anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente:


María Alejandra Astudillo Guillén

Código estudiantil: #49007





UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, la Señorita María Alejandra Astudillo Guillen registrada con código 49007
perteneciente a la Escuela de Administración de Empresas tiene aprobado más del 80% de
pensum de estudios.

Cuenca, 02 de Diciembre de 2014

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho 111931

vcf.-

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 698.501 al 698.500

Nº

0663537

BRUNO LEDESMA P.
HOSPITAL SANTA INES S.A.

CERTIFICA

Que, la Srta. **María Alejandra Astudillo Guillen**, con CI 0103502472, estudiante de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, está autorizada para realizar las investigaciones necesarias para la elaboración de su Trabajo de Titulación periodo 2014-2015.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando al portador del presente, hacer uso de este certificado según convenga a sus intereses.



BRUNO LEDESMA P.
GERENTE GENERAL

Cuenca, 26 de noviembre del 2014





UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DISEÑO DE TESIS

TEMA:

**"Propuesta de Implementación de un Plan de Capacitación y
Desarrollo aplicado al personal de la Clínica de Especialidades
Médicas Santa Inés S.A."**

AUTOR:

MARÍA ALEJANDRA ASTUDILLO GUILLÉN

DIRECTOR SUGERIDO:

ING. HUMBERTO JARAMILLO GRANDA

CUENCA, ECUADOR

2014





UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre del estudiante: Astudillo Guillén María Alejandra

1.1.1 Código: 49007

1.1.2 Contacto:

Teléfonos: (07) 2855487, cel: 0984330960, email: alejandra-astudillo@hotmail.com

1.2 Director sugerido: Jaramillo Granda Humberto/Ingeniero Comercial, MBA

1.2.1 Contacto:

Teléfonos: (07) 2817420 cel: 0996834670, email: humberti@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director sugerido:

1.3.1 Contacto:

1.4 Asesor metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera: Gestión Financiera

1.7.1 Código UNESCO: 5311.02

1.7.2 Tipo de trabajo:

a) Estudios Comparativos.

b) Investigación Formativa.

1.8 Área de estudio: Gestión de Talento Humano.

1.9 Título propuesto: "Propuesta de Implementación de un Plan de Capacitación y Desarrollo aplicado al personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A."

1.10 Subtítulo:





1.11 Estado del proyecto: El presente trabajo encaja en un ámbito nuevo ya que con el paso del tiempo se han presentado nuevas necesidades y requerimientos en el personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A.

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la investigación: Con el paso de los años las empresas se han ido actualizando y han ido cambiando su manera de administrar, se podría decir que hoy en día se han dado cuenta de que su activo más importante es el personal. Con el transcurso del tiempo existen nuevos retos y desafíos dentro de cualquier empresa y es por esto por lo que se ve necesario contar con constantes actualizaciones y capacitaciones que ayuden a los empleados a saber cómo contribuir con la empresa de la manera más productiva y dar su mejor desempeño dentro de su lugar de trabajo. Cualquier capacitación o desarrollo que se brinde al personal es un proceso educacional de carácter estratégico que representará una de las mejores inversiones para la empresa y una de las principales fuentes de bienestar para el personal que labora en ella. Es por este motivo por el cual se ha visto la necesidad de aportar con un nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo para el personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. para que con el mismo, el personal esté preparado para la realización de diversas tareas que enfrentan día a día, contar con el debido desempeño que necesitan para cargos que ejecutan actualmente y hacer que el personal adquiera habilidades y aptitudes necesarias para la posibilidad de emprender nuevas responsabilidades en futuras funciones más complejas y elevadas dentro de la Clínica.

2.2 Problemática: Dentro de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. no existe un Plan de Capacitación y Desarrollo basado específicamente en las necesidades y requerimientos que presenta el personal y posibles factores de riesgo que pueden existir en cada puesto de trabajo, lo cual es primordial y necesario debido a la importancia que esto presenta dentro de una empresa de su tamaño y considerando que esto además facilitaría la gestión a cada Proceso en el cual está dividido la Clínica. Este Plan ayudará a los Procesos que actualmente no saben cómo manejar ni actuar de una manera adecuada en las diferentes situaciones y problemas, ni estar preparados para cualquier eventualidad o futuros riesgos y requerimientos que se presenten en sus funciones dentro de la Clínica. La capacitación y el desarrollo son actividades a las cuales no se les da la debida importancia en la Clínica y se deberían planificar mejor y dar un uso permanente dentro de la misma, para que los colaboradores tengan un perfeccionamiento técnico en el puesto asignado buscando

Ejecución autorizada de 20.000 ejemplares
Del 658 501 al 678 500 N° 0669148



la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades y de esta manera contribuir a elevar el rendimiento y la productividad esperado de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A.

2.3 Pregunta de investigación:

¿Cuáles serían los posibles resultados que se obtendrían una vez ejecutado el Plan de Capacitación y Desarrollo aplicado al personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A.?

2.4 Resumen: Muchos de los colaboradores de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. tienen años en sus cargos y durante este tiempo no se han llevado a cabo análisis ni diagnósticos de las necesidades, requerimientos y riesgos que presentan en sus funciones actualmente. Es por esto por lo que se ha visto la importancia de contribuir con un Plan de Capacitación y Desarrollo para conocer con exactitud cuáles son los requerimientos que se presentan en cada función y las fallas que se deberán eliminar en cada proceso, para afrontar de la manera más eficiente el entorno en cual se desarrolla la Clínica y obtener resultados más altos de los colaboradores al estar motivados al saber que cumplen con su trabajo de la manera esperada.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:

"La Capacitación y Desarrollo es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos" (Chiavenato, 2012). Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la Capacitación y Desarrollo es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa a medida que cambia y crece al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida para ella.

"Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de Capacitación y Desarrollo que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo descubierto previamente las necesidades reales que presenta la empresa. Es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores" (Siliceo, 2007).





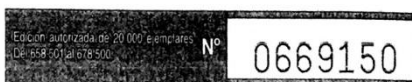
El Departamento de Educación de Estados Unidos y la Oficina de Censo realizaron un estudio del potencial de la capacitación con relación a otros factores y los resultados fueron que un aumento del 10 por ciento del capital en acciones aumenta la productividad en 3.2 por ciento y un aumento del 10 por ciento del nivel educativo de un empleado aumenta la productividad en 8.6 por ciento.

Los contenidos principales de una capacitación son: "la transmisión de información que se refiere a como se aumenta los conocimientos en los empleados, el desarrollo de habilidades como se habilita a las personas a la realización y la operación de sus tareas, el desarrollo de actividades cambiar las actitudes negativas por favorables así mejorando la relación que se tiene con la empresa y por último el desarrollo de conceptos dar al personal nuevas ideas pensar en términos más estratégicos" (Chiavenato, 2011).

Algunos de los beneficios que se pueden lograr mediante un adecuado y completo Plan de Capacitación y Desarrollo son: incremento en la producción, reducción de errores, reducción de rotación, menor necesidad de supervisión, cambio de comportamiento en el personal; enriquecimiento en el puesto y por otra parte se tiene los costos que representan que son: salario del entrenador, material para el personal, costo de logística, transporte y costo de las horas "perdidas" del empleado que asiste al curso (Alles, 2010).

Se podría decir que varios autores coinciden y se complementan al opinar que la Capacitación y Desarrollo es un factor de suma importancia dentro de cualquier organización, esto permite a los empleados desarrollarse dentro y fuera de su lugar de trabajo y da una mayor confianza al momento de ejecutar sus funciones ya que está preparado para cualquier eventualidad o factor de riesgo que se le presente.

2.6 Hipótesis: Con respecto a las investigaciones citadas en el marco teórico, podemos concluir que con un adecuado y completo Plan de Capacitación y Desarrollo aplicado al personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. se lograría que el personal tenga una mayor confianza y motivación de poder realizar su trabajo de la manera esperada aportando todas sus habilidades y conocimientos adquiridos mediante este Plan, saber cómo actuar frente a posibles eventualidades que se presenten en sus funciones, lograr resultados que beneficien y mejoren el rendimiento y productividad de la Clínica, facilitar el logro de objetivos que se tengan planteados para cada uno de los procesos y mejorar el servicio y atención al cliente.





2.7 Objetivo general: Elaborar un Plan de Capacitación y Desarrollo para todo el personal de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A.

2.8 Objetivos específicos:

- Realizar el diagnóstico de las necesidades y requerimientos que debe cumplir cada puesto de trabajo de los empleados.
- Preparar el Plan de Capacitación y Desarrollo y establecer su importancia dentro de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A.
- Elaborar una propuesta de implementación de un nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo para el personal de la Clínica, dando a conocer las posibles mejoras que se podrían llegar a obtener una vez ejecutado el Plan.

2.9 Metodología

Este proyecto se llevará a cabo en la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. aplicándose a los 15 Procesos en los cuales se encuentra dividida la Clínica:

- 1) Proceso de Alta Gerencia: 3 empleados
- 2) Proceso de Planificación y Gestión: 2 empleados
- 3) Proceso de Dirección Médica: 22 empleados
- 4) Proceso de Gestión de Talento Humano: 1 empleado
- 5) Proceso de Hospitalización: 72 empleados
- 6) Proceso de Estudios y Diagnósticos: 7 empleados
- 7) Proceso de Farmacia: 7 empleados
- 8) Proceso de Nutrición: 7 empleados
- 9) Proceso de Convenios: 4 empleados
- 10) Proceso de Seguros: 2 empleados
- 11) Proceso de Finanzas: 7 empleados
- 12) Proceso de Contabilidad: 4 empleados
- 13) Proceso de Compras: 1 empleado
- 14) Proceso de Servicio al Cliente: 7 empleados
- 15) Proceso de Ingeniería Clínica y Hospitalaria: 32 empleados





UNIVERSIDAD DEL VALLE

Estos 15 procesos de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. cuenta con un total de 177 empleados, hombres y mujeres entre 18 a 65 años de edad que representaran la población para llevar acabo el diagnóstico necesario para la elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo para el año 2015.

La metodología que se utilizará para este estudio es del autor Idalberto Chiavenato basándose principalmente en su libro "Administración de Recursos Humanos" ya que se ha visto como la referencia más completa y específica para la Propuesta que se realizará dentro de este estudio de titulación.

Este autor se basa en un Ciclo de Capacitación de las cuales se utilizaran y desarrollaran las 3 etapas:

1. Detección de la necesidad de Capacitación: Es el diagnóstico preliminar, que considera tres niveles de análisis para entender en su totalidad la necesidad que requieren los empleados para alcanzar los objetivos de la empresa.

- Analizar los objetivos y planes que se tengan en general para toda la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. y a su vez como se espera que cada proceso trabaje y colabore con el cumplimiento de dichos objetivos.
- Estudiar los aspectos más importantes dentro de los Recursos Humanos de la Clínica.
- Revisar individualmente cada carpeta de los empleados de la Clínica y se destacaran los puntos que no se cumplan de acuerdo con el Manual de Funciones por competencias que la Clínica posee.

2. Planes de Capacitación y Desarrollo: Esto se realiza una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se elige los medios de tratamiento que se utilizará para eliminar las necesidades señaladas con la detección o que se percibieron como indispensables ser tratadas.

- Causas
- Importancia
- Justificación
- Medidas

Edición autorizada de 2010 en adelante
de ISSN 0014-6765
Nº 0669152



UNIVERSIDAD DEL CAUCA

3. Propuesta de Implementación de la Capacitación y Desarrollo: La decisión de establecer un programa de capacitación depende de las necesidades de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución a problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.

Mediante estos pasos sugeridos por el autor Idalberto Chiavenato se podrá conocer la situación real y completa que actualmente se está viviendo en la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés y una vez finalizado el análisis total de la organización poder preparar de la manera esperada el Plan de Capacitación y Desarrollo para el año 2015 cumpliendo con la eliminación de toda necesidad existente y preparando al personal para las funciones que ejercen en sus trabajos diariamente y a su vez para futuras funciones más complejas dentro de la Clínica.

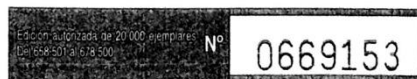
2.10 Alcances y resultados esperados:

Lo que se espera obtener mediante la aportación de esta propuesta de implementación de Plan de Capacitación y Desarrollo es personal preparado y formado que pueda ejecutar eficientemente sus responsabilidades dentro de sus puestos y este dotado de habilidades y conocimientos para ejercer futuros cargos más complejos y elevados dentro de la Clínica. Personal que permita alcanzar los objetivos, metas y planes que se tengan propuestos dentro de sus Procesos ya que cuentan con las debidas aptitudes y competencias para hacer esto posible.

Esto se realizará mediante la investigación mencionada anteriormente y se justificará y explicará para una adecuada comprensión mediante cuadros, gráficos, tablas y un cronograma final de cuáles serán las capacitaciones que se llevaran a cabo mes a mes dentro de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés.

2.11 Supuestos y riesgos:

PUNTOS CRITICOS	PÓSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Falta de información al día y completa en las carpetas del personal de la Clínica.	Hablar con la Jefe de Gestión de Talento Humano para explicar la importancia que esto tendría y de esta manera se pueda pedir al personal que actualice los datos e información en su carpeta respectiva.
Falta de colaboración por parte de los Jefes de cada Proceso para programar tiempos para la investigación.	Se programará una cita anticipadamente para no interferir con sus labores, incentivando la colaboración a través de explicaciones sobre los posibles resultados y beneficios que se podrán alcanzar mediante sus sugerencias.
Falta de entendimiento debido a la terminología medica o científica que se utiliza en algunos requisitos que se deben cumplir en las funciones del personal y hacen falta capacitar.	Ya que la investigación se está realizando en una Clínica se encontraran varios términos desconocidos es por esto que se pedirá la colaboración del Jefe de Dirección Medica para cualquier duda o inquietud de como se debería realizar la capacitación de necesidades específicas que hagan falta.
Falta de interés para la implementación del Plan de Capacitación y Desarrollo por parte de Alta Gerencia de la Clínica.	Establecer los problemas de necesidades que se detectaron y de que manera una vez solucionados e eliminados beneficiaran a la Clínica.





UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.12 Presupuesto:

RUBRO-DENOMINACION	COSTO USD	JUSTIFICACION
Transporte	\$ 50,00	Traslado a la Clínica y gestión de la tesis.
Internet	\$ 30,00	Investigaciones necesarias dentro del análisis.
Llamadas telefónicas	\$ 20,00	Llamadas realizadas para comunicación con Jefes de Procesos.
Suministros y materiales	\$ 55,00	Compra de materiales necesarios para la elaboración de la tesis
Impresiones	\$ 70,00	Impresiones que se utilizaran para la sustentación de la tesis y los informes requeridos durante el periodo de la realización de la investigación.
Útiles de oficina	\$ 5,00	Varios que se puedan utilizar para redactar o escribir apuntes durante la investigación.
Costos universitarios	\$ 45,00	Pago de derechos necesarios para la entrega de la tesis.
Extras	\$ 20,00	Imprevistos que puedan aparecer en el transcurso de la investigación.
TOTAL	\$ 295,00	

2.13 Financiamiento:

La investigación se financiará con recursos propios del autor.

2.14 Esquema tentativo:

INTRODUCCION

~~CAPITULO 1: Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés~~

1.1 Historia

1.2 Plan estratégico: Misión, visión y objetivos estratégicos

1.3 Estructura Organizacional

1.4 FODA

CAPITULO 2: Diagnostico de necesidades y requerimientos

2.1 Definición de Capacitación y Desarrollo

2.2 Diagnóstico de Necesidades y Requerimientos

2.2.1 Análisis Organizacional

2.2.1.1 Objetivos de la Clínica

2.2.1.2 Planes de la Clínica

Ed. con autorización de 20.000 ejemplares
Diciembre 2014 al 07/8/2015

Nº

0669154



2.2.2 Análisis de Recursos Humanos

2.2.2.1 Índice de ausentismo

2.2.2.2 Índice de rotación de cargos

2.2.2.3 Nivel de conocimiento

2.2.3 Análisis de Operaciones y Tareas

2.2.3.1 Requisitos del puesto

2.2.3.2 Objetivos de cada proceso

2.2.3.3 Matriz de Riesgos

2.3 Necesidades Encontradas

CAPITULO 3: Preparación del Plan de Capacitación y Desarrollo

3.1 Antecedentes

3.2 Objetivos

3.3 Estrategias

3.4 Preparación del Plan

3.4.1 Contenido del Plan

3.4.2 Alcances del Plan

CAPITULO 4: Propuesta de Implementación del Plan de Capacitación y Desarrollo

4.1 Cronograma del Plan de Capacitación y Desarrollo

4.2 Propuesta de implementación del nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo

4.3 Establecimiento de objetivos y metas

4.4 Resultados esperados

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS



2.15 Cronograma:



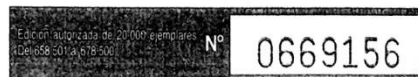
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPO (SEMANAS)
	Revisar individualmente cada carpeta de los 177 empleados que constan en la nómina de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A. para descubrir y revelar requisitos de necesidades que hacen falta cumplir en cada puesto acorde al Manual de Funciones por competencias.		3
Realizar el diagnóstico de las necesidades y requerimientos que debe cumplir cada puesto de trabajo de los empleados.	Hablar con cada uno de los jefes de los 15 Procesos en cuales se encuentra dividida la Clínica para conocer aspectos mas específicos y claros de necesidades que se presentan actualmente en el personal a su cargo.	Se espera tener conocimiento total de las necesidades específicas que requieren ser tratadas dentro de los 15 Procesos de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A.	2
	Revisar la Matriz de Riesgos que la Clínica posee para tomar en cuenta los factores de riesgos a los cuales se encuentran expuestos el personal y los que fueran mas necesarios capacitar para disminuir los accidentes laborales que podrían existir.		2
Preparar el Plan de Capacitación y Desarrollo y establecer su importancia dentro de la Clínica de Especialidades Médicas Santa Inés S.A.	Se resaltarán y se darán a conocer los puntos mas importantes que cada capacitación tenga dentro de cada Proceso y lo que significara dentro de la Clínica.	Se espera contar con un Plan de Capacitación y Desarrollo en el cual se provea conocimientos y desarrolle habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño debido a labores para alcanzar de una manera más fácil los planes, objetivos y metas de la Clínica al contar con recursos humanos capacitados.	4
Elaborar una propuesta de implementación de un nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo para el personal de la Clínica dando a conocer las posibles mejoras que se podrían llegar a obtener una ejecutado el Plan.	Se preparará el cronograma por mes del Plan de Capacitación y Desarrollo tomando en cuenta las necesidades más importantes a ser tratadas.		2
	Se dará a conocer la importancia y los resultados que se podrían obtener una vez que se ejecute el Plan.	Se espera dar a conocer la propuesta de implementación del nuevo Plan de Capacitación y Desarrollo para el año 2015 y los resultados que se podrían obtener del mismo.	2
	Se hará la propuesta de implementación del Plan de Capacitación y Desarrollo para el 2015.		1

2.16 Referencias

Citadas según el método APA, 6ta edición.

Alles, M. (2010), *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill





Reza, J. (2007) *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. México: Panorama Editorial S.A.

Siliceo, A. (2007). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

http://www.asociacionaq.org.ar/pdfaportes/09/a09_05.pdf

<http://www.rrhh-web.com/downloads/rrhhconceptosbasicos.pdf>

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>

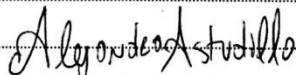
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

<http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>

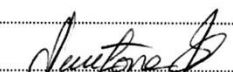
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026>

2.17 Anexos:

2.18 Firma de responsabilidad:


María Alejandra Astudillo Guillén

2.19 Firma de responsabilidad:


Ing. Humberto Jaramillo

2.20 Fecha de entrega

11 de Diciembre del 2014.

