



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Escuela Académico Profesional De Administración  
Pública**

TESIS

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DEL HOSPITAL  
REGIONAL LAMBAYEQUE 2015**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Autores:**

**BR. AGUILAR ZAPANA, JUANA MARÍA.**

**BR. MARLO LEÓN, OLGA GIULIANA.**

**Pimentel, 19 de marzo de 2016**

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL REGIONAL  
LAMBAYEQUE 2015**

Aprobación de la tesis

---

MSc. GUERRERO MILLONES, Ana  
María  
**Asesor metodólogo**

---

Dr. MEGO NUÑEZ, Onésimo  
**Asesor especialista**

---

MSc. DEZA BARRANTES,  
Jolber  
**Presidente del jurado de tesis**

---

MSc. FAILOC PISCOYA, Dante  
**Secretario del jurado de tesis**

---

Dr. MEGO NUÑEZ, Onésimo  
**Vocal del jurado de tesis**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por guiarme y darme fortaleza para continuar. A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo apoyo y ejemplo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que debía alcanzar.

**JUANA MARÍA**

A Dios y a mis padres quienes a lo largo de mi vida me han apoyado en cada momento con su amor, esfuerzo y comprensión, para lograr mis metas y alcanzar mis sueños.

**OLGA GIULIANA**

## **AGRADECIMIENTO**

El agradecimiento a nuestros docentes, por su empeño, su apoyo y sobre todo sus enseñanzas, durante toda la carrera. A Dios por habernos guiado en uno de los mejores caminos de nuestra vida personal, espiritual y académica.

A nuestros padres y amigos por su apoyo. A la universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

**LAS AUTORAS**

## INDICE

RESUMEN .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	10
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b>	
1.1. Situación Problemática .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2. Formulación del problema .....	¡Error! Marcador no definido.
1.3. Delimitación del Problema .....	¡Error! Marcador no definido.
1.4. Justificación e Importancia .....	¡Error! Marcador no definido.
1.5. Limitaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
1.6. Objetivos.....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.</b>	
2.1. Antecedentes de Estudios .....	¡Error! Marcador no definido.
2.2. Estado del Arte.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3. Base Teórica Científica .....	¡Error! Marcador no definido.
2.4. Definición de Términos .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.</b>	
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación. ....	¡Error! Marcador no definido.
3.2. Población y Muestra. ....	¡Error! Marcador no definido.
3.3. Hipótesis .....	¡Error! Marcador no definido.
3.4. Variables .....	¡Error! Marcador no definido.
3.5. Operacionalización de Variables. ....	¡Error! Marcador no definido.
3.6. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	¡Error!
<b>Marcador no definido.</b>	
3.7. Procedimientos de Recolección de Datos. ...	¡Error! Marcador no definido.
3.8. Análisis Estadísticos e interpretación de datos .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>definido.</b>	
3.9. Principios Éticos.....	¡Error! Marcador no definido.
3.10. Criterio de Rigor Científico.....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.</b>	
4.1. Resultados en tablas y gráficos .....	¡Error! Marcador no definido.
4.2. Discusión de los resultados .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.</b>	
5.5. Presupuesto .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	
6.1. Conclusiones.....	¡Error! Marcador no definido.
6.2. Recomendaciones .....	¡Error! Marcador no definido.
REFERENCIAS .....	148
ANEXOS .....	151

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.4.1: Variable de Investigación	77
Tabla N°1: Local para su desarrollo laboral	88
Tabla N°2: Existencia de personal con amplia experiencia laboral en el HRL	89
Tabla N°3: El HRL cuenta con tecnología moderna para el buen desempeño del personal	90
Tabla N°4: Existencia de personal poco calificado para realizar sus funciones en HRL	91
Tabla N°5: Personal no sabe las funciones de su puesto de trabajo en el HRL	92
Tabla N°6: El personal no sabe de la existencia de un manual de funciones en el HRL	93
Tabla N°7: Existe y conoce un plan de capacitación a los trabajadores en el HRL	94
Tabla N°8: Conocimiento del contenido del plan de capacitación a los trabajadores en el HRL	95
Tabla N°9: El contenido del plan de capacitación se ajusta a las necesidades del personal del HRL	96
Tabla N°10: Considera que la dirección ejecutiva del HRL participa en la eliminación de los errores que existieran en el plan de capacitación	97
Tabla N°11: Las autoridades del HRL se interesan por la autorización y ejecución del plan de capacitación	98
Tabla N°12: El HRL ha presentado planes de capacitación	99
Tabla N°13: El HRL actualmente viene ejecutando un plan de capacitación	100
Tabla N°14: La capacitación recibida ha beneficiado en las funciones que realiza el personal del HRL	101
Tabla N°15: Recursos Humanos lo evalúa a Ud. Después de la capacitación	102
Tabla N°16: Con respecto a la capacitación recibida, tuvo alguna dificultad	103
Tabla N°17: El HRL les explico las ventajas y desventajas del plan de capacitación del cual han participado.	104
Tabla N°18: El área de recursos humanos del hospital, evalúa los requisitos para los puestos que solicita.	105
Tabla N°19: El HRL realiza reconocimientos y premiaciones a su personal administrativo y asistencial por los logros obtenidos	106
Tabla N°20: Ud. Considera eficiente el trabajo realizado en su servicio	107
Tabla N°21: Ud. Considera eficaz el trabajo realizado por sus compañeros.	108
Tabla N°22: Está de acuerdo que el HRL actualice la información del personal del personal del HRL	109
Tabla N°23: Ud. Alguna vez ha recibido información de su desempeño laboral en el HRL	110
Tabla N°24: Desempeño Laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015	111

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Local para su desarrollo laboral	88
Gráfico 2: Porcentaje de Personal con amplia experiencia laboral en el HRL	89
Gráfico N° 3: Porcentaje de qué e HRL cuenta con tecnología moderna para el buen desempeño del personal	90
Gráfico N°4: Porcentaje de personal poco calificado para realizar sus funciones en HRL	91
Gráfico N°5: Porcentaje de Personal que no sabe las funciones de su puesto de trabajo en el HRL	92
Gráfico N°6: Porcentaje del personal que no sabe de la existencia de un manual de funciones en el HRL	93
Gráfico N°7: Porcentaje de que sabe que existe y conoce un plan de capacitación a los trabajadores en el HRL	94
Gráfico N°8: Porcentaje del Conocimiento del contenido del plan de capacitación a los trabajadores en el HRL	95
Gráfico N°9: Porcentaje si sabe del contenido del plan de capacitación se ajusta a las necesidades del personal del HRL	96
Gráfico N°10: Porcentaje de que la dirección ejecutiva del HRL tiene que participar en la eliminación de los errores que existieran en el plan de capacitación	97
Gráfico N°11: Porcentaje de que las autoridades del HRL se interesan por la autorización y ejecución del plan de capacitación	98
Gráfico N°12: Porcentaje de que el HRL ha presentado planes de capacitación	99
Gráfico N°13: Porcentaje de que el HRL actualmente viene ejecutando un plan de capacitación.	100
Gráfico N°14: La capacitación recibida ha beneficiado en las funciones que realiza el personal del HRL	101
Gráfico N°15: Porcentaje de que Recursos Humanos lo evalúa a Ud. Después de la capacitación	102
Gráfico N°16: Porcentaje de la capacitación recibida, se le presento alguna dificultad	103
Gráfico N°17: Porcentaje de que el HRL les explico las ventajas y desventajas del plan de capacitación del cual han participado.	104
Gráfico N°18: Porcentaje de que el área de recursos humanos del hospital, evalúa los requisitos para los puestos que solicita	105
Gráfico N°19: Porcentaje de que el HRL realiza reconocimientos y premiaciones a su personal administrativo y asistencial por los logros obtenidos	106
Gráfico N°20: Porcentaje de que es eficiente el trabajo realizado en su servicio	107
Gráfico N°21: Porcentaje de que es eficaz el trabajo realizado por sus compañeros	108
Tabla N°22: Está de acuerdo que el HRL actualice la información del personal del personal del HRL	109
Gráfico N°23: Porcentaje de que si ha recibido información de su desempeño laboral en el HRL	110
Gráfico N°24: Porcentaje del Desempeño Laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015	111

## **RESUMEN**

En la presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015. El tipo de investigación fue Aplicada y Descriptivo Propositivo; y su diseño fue transversal no experimental; el tamaño de la población es de 946 y de la muestra es de 141 trabajadores del HRL la cual se les aplicó un instrumento de 22 ítems.

Como resultados se obtuvo que el 45,4% de los encuestados indicó que sí se ejecutó un plan de capacitación en el HRL; mientras que a 54,6% de los encuestados indicó que no se ejecutó. Así como el 12,1% de los encuestados opina que el área de recursos humanos del hospital siempre evaluó los requisitos para los puestos que solicita; mientras que el 56,0% de los encuestados opinó que nunca. En conclusión, se identificó un alto porcentaje con respecto a falta de conocimiento de la existencia de un plan de capacitación, lo cual generó un bajo rendimiento laboral y una debilidad para el HRL; por no tener bien definidas las funciones de su talento humano.

Palabras Claves: Plan de capacitación, Desempeño Laboral; Hospital, Personal.



## **ABSTRACT**

In this research had as general objective to design a training plan to improve job performance of workers in the Lambayeque Regional Hospital 2015. The research was applied and purposeful Description; and its design was not experimental cross; the population size is 946 and the sample is 141 workers HRL which they applied an instrument of 22 items.

As a result, it was found that 45.4% of respondents indicated that if it is running a training plan in the HRL; while 54.6% of respondents indicated that it is not running. And 12.1% of respondents believe that the human resources area hospital always evaluates the requirements for the posts requested; while 56.0% of respondents never think. In conclusion a high percentage is identified with respect to lack of knowledge of the existence of a training plan which would generate a poor work performance and a weakness for HRL; as it has no well-defined roles for their staff.

**Keywords:** Plan training, job performance; Hospital staff.

## INTRODUCCIÓN

La capacitación del personal no es una exigencia por cumplir, sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

Un plan de capacitación para personal del HRL, involucra la superación de la persona en todas las áreas importantes de la vida: salud física, desarrollo mental, desarrollo espiritual, carrera, riqueza y relaciones interpersonales.

Es evidente que la estructura de la organización es responsable en gran medida de las mayores o menores posibilidades para llevar a cabo diferentes estrategias de desarrollo de personal. Se mencionan algunas de ellas:

- 1) Incrementar la participación del personal en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
  - 2) Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño
  - 3) Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
  - 4) Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.
  
  - 5) Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir al personal asistir a eventos de capacitación, cursos, seminarios, congresos, conferencias, etc.
- Varias de las estrategias anteriormente enumeradas, requieren que el personal reciba o realice un plan de capacitación dentro del HRL

Este documento que presenta los resultados del estudio realizado, consta de seis capítulos, a continuación, se hace una breve descripción de cada uno de ellos:

El capítulo I, “El Problema”, contiene lo referente al planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia.

El capítulo II, “Marco Teórico”, contiene los antecedentes del problema, los antecedentes de la investigación, los fundamentos organizacionales, los fundamentos teóricos.

El capítulo III, “Marco Metodológico”, se presenta el diseño de la investigación, variables y su Operacionalización, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos.

El capítulo IV, “Análisis e Interpretación de los resultados”, contiene el análisis e interpretación de los resultados luego de la tabulación de datos recopilados a través de los cuestionarios aplicados a la población de estudio.

El capítulo V, “La Propuesta”, contiene propuesta de la capacitación de los trabajadores y su influencia en la calidad de servicio en el Hospital Regional Lambayeque.

El capítulo VI, “Conclusiones y Recomendaciones”, da a conocer las conclusiones a las que han llegado las autoras, presentando a su vez las recomendaciones necesarias.

Y por último se presentan las referencias bibliográficas utilizadas para la investigación y los anexos citados en el texto y relacionados con la misma.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Situación Problemática**

En la actualidad han existido infinidad de cambios en el entorno laboral dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas; organizaciones que buscan acelerar el ritmo de trabajo de sus colaboradores; llegando a ser estas exitosas y competitivas.

Gerentes que constantemente están en busca del cambio para su empresa; razón por la cual evalúan a su personal para medir el grado de capacitación que tienen estos para mejorar su desempeño laboral.

#### **En el Contexto internacional.**

En la actualidad, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen.

Por lo que identificamos a los siguientes autores:

**Frigo (2013).** Define que la capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Las organizaciones hoy en día buscan que su personal se desarrolle en sus puestos de trabajo.

Motivo por el cual busca talento humano que responda a las capacitaciones realizadas aplicando los conocimientos obtenidos.

Según **Rovira (2013)**, “el Potencial Humano es lo más importante en una organización, uno de los grandes desafíos de los que conforman una organización es entender y compartir la importancia de su Potencial Humano, marcar la diferencia entre el concepto Persona-persona vs. Objeto-persona”.

Es decir, el potencial humano, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de las personas, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes.

Según **Schwartzman (2009)**, la capacitación basada en normas de competencia laboral representa una alternativa para hacer de la capacitación tradicional un sistema más eficiente y eficaz a las necesidades actuales, ya que en última instancia son los recursos humanos quienes, con sus capacidades de motivación y creatividad, dan vida y movimiento al desarrollo de la humanidad.

Hoy en día se da la competitividad con base en la preparación de los recursos humanos, la capacitación constituye un proceso esencial para la transformación productiva y la falta de capacitación se refleja con mayor fuerza en las empresas públicas.

## **A el Contexto Nacional**

Uribe (2010); en su tesis “Desarrollo de competencias, capacitación, utilizada para aprendizaje”.

Aborda el tema de la estrategia de capacitación, utilizada para desarrollar competencias en trabajadores administrativos de una universidad privada de Lima – Perú. La capacitación es un proceso cuya finalidad es transmitir conocimientos, desarrollar competencias y mejorar destrezas y capacidades. Sin embargo, la estrategia a seguir dependerá de varios factores, tales como la edad de los participantes, el tipo de trabajo, la orientación de los cursos, la cultura organizacional, la motivación de los empleados, entre otros.

**Mora (2012).** “El desarrollo humano es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas, donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “De lo que saben hacer” o podrían hacer”.

El desarrollo humano es una herramienta estratégica ya que nos ayudara a solucionar los problemas administrativos del potencial del personal que influyen en dicha empresa.

**García (2010).** “Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tienen en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de la organización”. p.14.

El crecimiento de la necesidad de capacitar surge de la necesidad de adaptarse a los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva.

Según los reportes del Ministerio de Salud, la situación socio sanitaria peruana ha ido progresivamente mejorando en los últimos años producto de las inversiones en la infraestructura, en el saneamiento básico, la introducción de subsidios a la demanda, la dotación del personal de salud y la organización de los servicios de naturaleza individual y de salud pública. Muestra de ello son la evolución favorable de los indicadores sanitarios.

La localización de los recursos humanos calificados en salud en el Perú es sumamente inequitativa, particularmente para las poblaciones rurales más remotas y dispersas. El 63% del personal está concentrado en el 6.5% de la red de servicios asistenciales. Así, en la práctica se prioriza el segundo y tercer nivel de atención, cuando las necesidades están mayormente en el primer nivel.



De las adecuadas competencias del personal de salud, su motivación, distribución, producción, productividad y calidad expresadas en un desempeño óptimo en el tiempo y lugar correctos dependerá que los servicios de salud puedan ser eficientes y eficaces en la satisfacción de la demanda en condiciones de accesibilidad, calidad técnica y humana. Según manifiesta Escalante (2010), el supuesto esencial es que la gestión de los recursos humanos debe conciliar las necesidades y demandas de la población, los requerimientos de los servicios de salud y las necesidades y demandas del personal de salud.

Según **SERVIR (2011)**; en el informe N° 001 -2011 nos explica Que, de acuerdo con lo establecido en el literal a) del artículo 109 del Decreto Legislativo N° 1023, es función de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, entre otras, planificar y formular las políticas nacionales del Sistema en materia de desarrollo y capacitación; Que, mediante Decreto Legislativo N° 1025 se aprueban las normas de capacitación y rendimiento para el sector público con la finalidad de regular la capacitación y evaluación de las personas al servicio del Estado, correspondiéndole a SERVIR la función de planificar, desarrollar, así como gestionar y evaluar la política de capacitación para el sector público.

Que, asimismo, con Decreto Supremo N9 009-2010-PCM se aprobó el Reglamento del Decreto Legislativo N9 1025, disponiendo en los artículos 3 y 4 que las entidades públicas deberán aprobar un Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado, correspondiendo a SERVIR definir los contenidos mínimos del mencionado Plan.

### **En el Contexto Local**

La gestión en salud es un proceso dinámico que se ajusta a las necesidades de salud de la población, lo que implica la provisión de servicios de calidad.

Según **Uriarte (2012)**, en Lambayeque el escenario social de la salud está cambiando constantemente y de manera acelerada, y como tal, varían las necesidades percibidas y por lo tanto se hace más compleja la demanda en los servicios de salud.

En ese contexto, la gestión eficaz y oportuna del personal en salud requiere ser permanentemente alimentada con información oportuna y evidencias de estos cambios que permitan focalizar las zonas de riesgo y más vulnerables del Departamento.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización.

Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.

Actualmente en Lambayeque se están realizando continuas capacitaciones en el sector salud, para mejorar la calidad de prestación del servicio que se le ofrece al usuario y generar motivación en los trabajadores.

**Maldonado (2009)**, en una organización orientada al aprendizaje, la capacitación se utiliza no sólo como un mecanismo de recompensa, sino también como un catalizador de cambio constante que fomenta el desarrollo individual y social". p.5. En tal sentido, la capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Un plan de Capacitación debe definir la dirección de las iniciativas de Capacitación de una empresa en un mediano plazo, sin embargo, debe ser revisado periódicamente para asegurarse de incorporar las necesidades inmediatas que contribuyan con el cumplimiento de objetivos organizacionales.

**Deza (2010)**, manifiesta que en el Perú se han desarrollado diversas experiencias de planificación en el sector salud. Sin embargo, en muchos casos, este proceso se ha convertido en un ejercicio rutinario y de gabinete, sin experiencia en la práctica.

Esta falta de eficacia se atribuye a la baja competitividad del personal de salud, quienes no han logrado desarrollar las competencias necesarias para garantizar la adecuada prestación del servicio en salud.

Por ende el plan de capacitación y el desempeño laboral son dos variables presentes en las organizaciones y en colaboradores que laboran en ellas. El desempeño de un trabajador va a depender del grado de capacitación en la organización.

El Hospital Regional de Lambayeque es una organización dedicada a la prestación de servicio de salud al público en general; que brinda servicios como el Seguro Integral de Salud (SIS), consultas externas, servicio de laboratorio, hospitalización entre otros. Tiene como objetivo principal garantizar atención médica integral a sus afiliados. Ésta se caracteriza por su enorme complejidad estructural y la coexistencia de varios grupos de trabajo entre los cuales se encuentran: los médicos, cirujanos, enfermeras, auxiliares de enfermeras, recepcionistas, secretarias, entre otros.

Cuya meta en común es la producción de un sistema óptimo y de calidad que satisfaga las necesidades de los usuarios y las exigencias de los mismos.

La cultura organizacional en el del Hospital Regional de Lambayeque, está conformada por las conductas, costumbres y modos de expresión que son compartidos por el personal que en ella labora, entre los cuales se encuentran: las normas, las actitudes, los valores y el lenguaje-técnico científico. La gerencia de ésta organización de salud ha hecho énfasis en que sus trabajadores conozcan los valores centrales, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

A través de periódicos murales y pendones de información, pero a pesar de sus esfuerzos, éstos casi nunca son del conocimiento pleno del personal, debido a que existe una alta rotación de personal y ellos a su vez se encuentran desmotivados en su lugar de trabajo, lo cual se evidencia en el desempeño de los trabajadores y por consiguiente usuarios insatisfechos.

El Hospital Regional Lambayeque tiene un plan de desarrollo de las personas quinquenal y anual, la Dirección de Docencia-Departamento de Capacitación, lo ha trabajado, tiene PDP QUINQUENAL 2014-2018 y PDP anual 2014, 2015 y actualmente se va aprobar el PDP 2016.

El cual es un plan en donde se plasman todas las capacitaciones de todos las áreas del hospital para su respectiva aprobación y ejecución donde se parte desde las necesidades de cada servicio y se prioriza para ejecutar y por ende brindar una mejor atención al público interno y externo y por lo tanto desempeñar mejor las labores.

Por lo que se identificó lo siguiente:

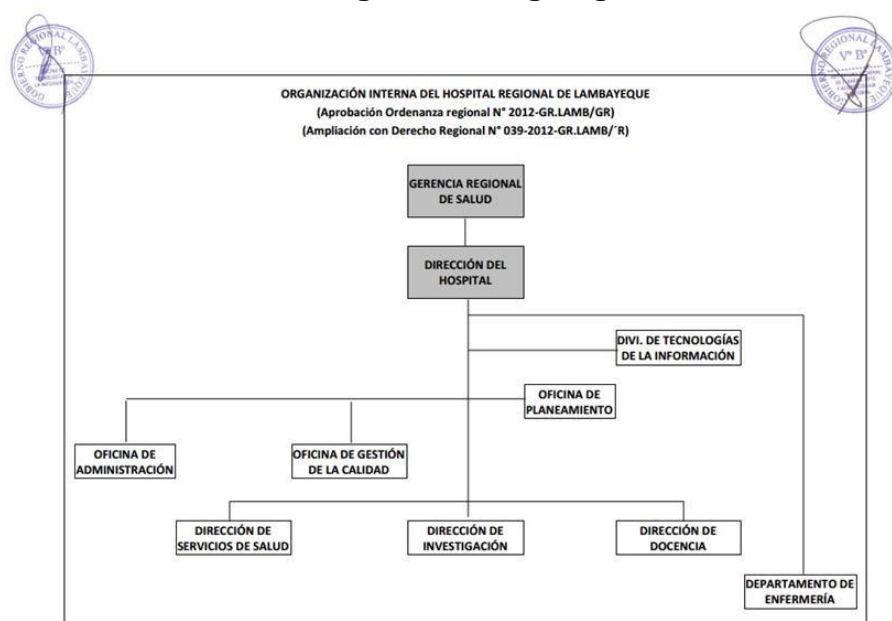
### Misión

Somos el Hospital Regional Lambayeque de alta complejidad que brinda servicios integrales de salud, con calidad, equidad y eficiencia, con personal calificado, competente y comprometido, desarrollando Investigación y Docencia, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas.

### Visión

Ser al 2018 un hospital docente y de investigación, líder, competitivo y reconocido a nivel nacional e internacional, que satisface las necesidades de salud de las personas.

**Figura 01: Organigrama**



Con todo ello analizado se formuló el problema:

## **12. Formulación del problema**

¿De qué manera un plan de capacitación mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015?

## **13. Delimitación del Problema**

### **Delimitación Teórica**

El presente trabajo de investigación se circunscribió a proponer un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los empleados del Hospital Regional Lambayeque, es decir se analizó exclusivamente a Delfín, O. (2012), donde nos indica que el plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa.

### **Delimitación Geográfica**

La propuesta del Plan de Capacitación para la mejora del desempeño laboral corresponde al distrito de Chiclayo se encuentra ubicado en la Provincia de Chiclayo, Región de Lambayeque, a 8.5 Km.

#### **1.4. Justificación e Importancia**

**Según Ñaupas, H. (2012);** la justificación se clasifica desde el punto de vista teórico, metodológico, social y práctico.

Desde un punto de vista teórico la investigación se fundamentó en las bases teóricas de plan capacitación de Delfín, O. (2012). Que indicó que es el modelo ideal de capacitación de una empresa que basa sus perfiles de cargo en las competencias y donde los procesos operativos juegan un papel preponderante, por lo que las estrategias de capacitación deben estar enfocadas mejorar el desempeño laboral, por lo que los hechos encontrados son fundamentales de manera teórica para respaldar la investigación en función a lo dicho por distintos autores.

Desde un punto de vista metodológico la investigación es de tipo descriptivo propositivo y su diseño es no experimental transversal, la técnica que se utilizará es la encuesta que se aplicó a 142 trabajadores del Hospital Regional Lambayeque; además la presente investigación sirve de fuente de información de tal forma que se pueda tomar en cuenta para otras organizaciones similares en tema de información del cliente chiclayano sirviendo de marco referencial para mejorar la relación con sus clientes.



Desde el punto de vista social se benefició la organización, los trabajadores y los pacientes; porque se observa el desempeño laboral en el tipo de atención al usuario que se le brinda, la mejora de las relaciones laborales.

Finalmente, el personal tendrá conocimiento de la razón de ser de su puesto, ya sea planteando un plan de capacitación, lo cual permitió una gestión eficiente y eficaz, atendiendo todas las necesidades y expectativas de los tanto de trabajadores como de los pacientes, de tal forma que su aplicación logrará un mejoramiento en el desempeño laboral.

Desde el un punto de vista práctico el interés científico de la presente investigación se basó en la importancia del diagnóstico de los empleados de su desempeño laboral que actualmente están realizando; y la manera como tratan a sus pacientes; por lo que la presente investigación aportó soluciones al proceso de atención al usuario y a la mejora en la gestión

La importancia de la investigación está en que permitió conocer y mejorar el desempeño laboral del personal; en cuanto aportó el plan de capacitación para el empleado. Por otro lado, se tuvo un personal entrenado para realizar los procesos de mejoramiento de la organización, que en general son muy pocos. Se requiere de un plan estructurado y formal de capacitaciones a todo nivel en temas atención, gestión del talento entre otros.

## **1.5. Limitaciones**

Las limitaciones que se encontraron en el desarrollo de la presente investigación fueron:

**Limitación de tiempo:** La falta de tiempo del personal para suministrar la información del área en materia de investigación.

**Limitación de información:** los colaboradores no se atreven a brindar información por temor a despido, rotación o sanción. Y además la poca información a la que se tiene acceso no se encuentra sistematizada y actualizada.

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar las características del plan de capacitación que viene aplicando el Hospital Regional Lambayeque.
2. Determinar las características del desempeño laboral que se viene aplicando en el Hospital Regional Lambayeque.
3. Identificar los factores del plan de capacitación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de Estudios**

#### **2.1.1. A Nivel Internacional.**

**Martínez, V. (2012). México.** El objetivo central de la investigación es crear un modelo de capacitación por competencias para mejorar la prestación del servicio de las PYMES del sector hotelero. El estudio realizado en la presente tesis es un estudio exploratorio, cualitativo y está basada en el Estudio de Casos. En conclusión el Modelo de Capacitación basado en Competencias propuesto en esta tesis, permitió analizar al sector hotelero de la ciudad de México, como parte de la fase preventiva, para determinar los puestos existentes bajo este contexto y así crear un catálogo de competencias mínimas necesarias requeridas para la demanda del mercado laboral de esta ciudad.

**Vaca, K. (2011). Ecuador.** El objetivo general de la investigación fue elaborar un plan de capacitación para el personal del área de servicios ambientales. El tipo de investigación fue exploratorio y descriptivo. Luego de la recolección de datos a través de una encuesta se concluyó que el objetivo general del plan de capacitación se ha cumplido porque se elaboró un plan de capacitación para el personal, el plan propuesto contribuyó a mejorar el desempeño de los empleados, y prepararlos para la ejecución eficiente de sus funciones.

**Valladares, A. (2011). Guatemala.** El objetivo general de la investigación fue proponer un programa de capacitación por competencias para el personal del departamento de recursos humanos de un hospital. El tipo de investigación fue propositiva-descriptiva, se utilizó como método de recolección de datos un cuestionario tipo encuesta. La población estuvo conformada por 18 personas que conforman el departamento de recursos humanos. Luego de la recolección de datos se concluyó que es conveniente que sean diseñados y puestos en marcha programas de capacitación, basados en la investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado.

**Oquendo (2010), Guatemala.** Describe la capacitación como un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas y relativas al trabajo, modificando sus actitudes a las actividades de la organización, el puesto o en el ambiente laboral.

En la investigación se elaboró un cuestionario dirigido 100% de los colaboradores que integran la unidad objetivo de estudio, para conocer los aspectos importantes en el programa de capacitación.

**Vásquez, Y. (2012).** México. El problema se planteó de la siguiente manera; ¿Existe diferencia entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación de su jefe en la empresa Equipos de Bombeo, S. A. de C. V. de Allende, ¿Nuevo León, México? Fue de tipo cuantitativa, descriptiva, correlacional, de campo y transversal. Los resultados son: los valores (t y nivel de significación) en los que se encontraron diferencias estadísticamente significativas fueron los siguientes: (a) responsabilidad (2.91, .005), (b) unidad (1.98, .052) y (c) productividad (3.49, .001). Conclusión La autoevaluación del nivel de desempeño de los empleados fue similar a la evaluación que realizaron los jefes. Ambos grupos evaluaron el desempeño como muy bueno.

**Latorre, F. (2011). España.** La presente tesis analiza como la gestión de recursos humanos se relaciona con el desempeño en las organizaciones desde un punto de vista multinivel. Para ello, en este apartado, se revisan la principal aproximación en gestión de recursos humanos y sus respectivos modelos teóricos para concluir que es necesario analizar, además, las características del empleado como factor mediador entre la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional. Así, se toma como marco teórico el modelo de Ostroff y Bowen (2000) y algunas teorías clásicas de la psicología del trabajo y las organizaciones.

Asimismo, se profundiza en la teoría multinivel. Por último, se explican con mayor detalle, las variables del modelo objeto de estudio a ambos niveles (individual y organizacional), y las relaciones que se establecen entre ellas.

**Mejía, Y. (2012).** México. El objetivo principal fue determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico, la investigación también dio a conocer que los agentes consideran la evaluación como un medio que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la exigencia que esta requiere. El estudio es de tipo descriptivo por lo que permitió la recolección de datos numéricos como situacionales que permitieron mayor objetividad en el estudio.

**Bohórquez, K. (2015).** Ecuador. El propósito de este trabajo de investigación es la elaboración de un Manual de Cultura Organizacional en el área de Laboratorio Clínico del Hospital Básico San Miguel, se basó en una investigación obtenida de encuestas a los usuarios, y entrevistas con el personal, así se enfoca en dar solución a los problemas permitiéndonos, precisar actividades, deslindar responsabilidades, establecer mecanismos de coordinación, evitar duplicidad de funciones planificar, organizar, dirigir.

Así como también controlar el uso de los recursos y las actividades del trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. La finalidad de este trabajo de investigación es brindar el mejor servicio a la comunidad.

### **2.1.2. Nivel Nacional**

**Uribe, V. (2010). Lima.** El objetivo principal fue elaborar estrategias de capacitación por competencias para mejorar la prestación del servicio en la USMP. El tipo de investigación fue propositiva-descriptiva, y para la recolección de datos se utilizó un cuestionario tipo encuesta y una entrevista a los directivos de la Universidad. Luego del análisis de datos se concluyó que la capacitación por competencias si favorece y mejora la eficiencia de los trabajadores administrativos de la USMP, por lo que se recomendó realizar continuas capacitaciones al personal para que la prestación del servicio en la organización mejore constantemente.

**Suarez, P. (2011). Lima.** El objetivo general de la investigación fue contribuir a la mejora del desempeño y la gestión de los recursos humanos del sector salud. La investigación es de tipo exploratoria, su población está conformada por el potencial humano del sector salud en Lima.



Se llegó a la conclusión que la Gestión por competencias es un enfoque que, a juzgar por su creciente aceptación en medios académicos, y por su incorporación en documentos normativos, ofrece una esperanza de solución a un problema largamente examinado en el desarrollo de los recursos humanos: La brecha entre la formación del personal, y los resultados sanitarios deseados.

**García, F. (2012). Lima.** El objetivo principal de la investigación fue determinar algunas características de la demanda de capacitación por competencias laborales en el personal administrativo para mejorar la prestación de servicios de salud en hospitales nacionales del Ministerio de Salud en Lima y Callao.

El tipo de investigación fue propositiva-descriptiva. Los resultados fueron que los temas de capacitación más demandados fueron, en planificación, plan operativo; en economía, gestión económico financiera; en logística, gestión logística; en personal; gestión de personal; y en estadística, indicadores estadísticos.

**Elías (2011), Lima.** La investigación tiene como objetivo principal; diagnosticar y proponer acciones de mejora al actual proceso de capacitación dirigido al personal de perforación, mantenimiento y reparación de pozos petroleros en una empresa en el Perú.

De acuerdo a los resultados se observa que no se cumplen en su totalidad con la teoría de capacitación, ni con las políticas de capacitación presente en la empresa. Esta situación hace evidente que el actual proceso no se está realizando de manera más eficiente ni bajo los lineamientos básicos o ideales que permitan valorar a la capacitación como es debido.

**Chilon, D. y Alcalde, G. (2014).** En su tesis titulada La cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca. El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados a la cultura organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores de la sede de la DIRESA Cajamarca en el año 2014, con la finalidad de establecer la relación de estos dos aspectos dentro de su centro de labores.

### **2.1.3. Nivel Local.**

**Vásquez, T. (2011). Chiclayo.** Esta investigación tiene por objetivo identificar los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional de dicho equipo, así como determinar su influencia y establecer la correlación de los mismos.

Este estudio es tipo descriptivo cuantitativo, concluyendo que, entre los factores motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional del personal de salud en estudio, es el salario (76.2%) y la falta de reconocimiento en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital (81.2%).

**Alvitez, S. & Ramírez, C. (2013). Chiclayo.** La investigación tuvo como finalidad poder determinar la relación que existe entre la motivación de los empleados y el programa de compensación e incentivos del Grupo Almer; para ello se procedió a utilizar técnicas y herramientas que nos permita poder recolectar la información más certera, Los resultados obtenidos nos muestra que existe una considerable cifra de insatisfacción con el programa de compensación e incentivos y ello influye directamente en el nivel de motivación mostrado en los trabajadores, este nivel de motivación guarda una relación directa con el nivel de sueldo que percibe el empleado.

**Mino, P. (2014). Chiclayo.** Su objetivo general de la presente investigación es determinar la correlación del clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490, su tipo de investigación fue descriptiva de diseño transversal no experimental.

Se obtuvo los resultados a través del programa SpssStatic 18, el cual determino si el clima laboral influye en el desempeño, es decir que un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mejor clima laboral.

**Llatas, L y Mondoñedo, L. (2011). Chiclayo.** La investigación tiene como objetivo proponer un programa de capacitación del capital humano basado en el modelo de Sabino Ayala con la finalidad de mejorar las condiciones laborales en el área de crédito de la caja Trujillo. El tipo de estudio es descriptivo, de diseño transversal no experimental. Concluye que en la caja municipal de ahorro de crédito Trujillo su problemática radica en la insatisfacción del trabajador, debido al siguiente: desmejorada, atención del personal de recursos humanos con referente a la capacitación de cada uno de los trabajadores del área de créditos de la entidad financiera.

**Luna, G. y Vílchez, J. (2014). Chiclayo.** El objetivo de la investigación es elaborar una propuesta de clima organizacional para la mejora el desempeño laboral en los empleados públicos de la Municipalidad Distrital de Picsi. El método utilizado en la investigación es deductivo e inductivo. Los resultados mostraron que el 50,0% están en desacuerdo con respecto al clima organizacional y el 59,1% están en desacuerdo en lo que respecta al desempeño laboral.

Finalmente se concluye que existe una relación directa entre clima organizacional y desempeño laboral, ende por el cual la imagen de la municipalidad de Picsi es paupérrima debido a que su cliente interno no brinda un buen servicio a la población de Picsi.

## **2.2. Estado del Arte**

### **2.2.1. Plan Capacitación**

**Delfín, O. (2012).** Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo.

### **2.2.2. Desempeño Laboral**

**Varela, R. (2011).** México. "El desempeño refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por la cual se contrata a alguien. Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales del individuo al logro de metas superiores."

## **2.3. Base Teórica Científica**

### **2.3.1. Plan de capacitación**

**Delfín, O. (2012).** Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo.

Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

**Delfín, O. (2012).** El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

## **Descripción del Proceso de elaboración plan de capacitación**

Delfín, O. (2012). El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

1. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
2. Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades...
3. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
4. Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
5. Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los pros y los contras del mismo.

## **Proceso Elaboración Plan de Capacitación**

Delfín, O. (2012). Para la elaboración de un plan de capacitación se consideran, por lo menos, tres aspectos:

**1. Distribución personalizada de los recursos:** Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de empleados participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.

**2. Distribución centrada en la capacitación específica:** Está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los empleados.

**3. Distribución orientada a la capacitación específica dando razón de la capacitación general:** El proceso de detección de necesidades da cuenta de las fortalezas, en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la organización.

Los planes de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes elementos:

Abordar una necesidad específica a cada vez.

Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.

Dividir el trabajo que se va a desarrollar, sea en módulos o ciclos.

Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.

Definir los recursos para la implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.

Definir el personal que va a ser capacitado:

Número de personas.



Disponibilidad de tiempo.

Grado de habilidad, conocimientos y actitudes.

Características personales.

Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación, si es dentro o fuera de la empresa.

Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.

Calcular la relación costo-beneficio del plan de capacitación.

Controlar y evaluar los resultados del plan verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

### **Determinación necesidades de Capacitación**

Según la jerarquía de las necesidades de Maslow, es posible establecer un conjunto de necesidades que pueden ser consideradas para la elaboración del plan de capacitación. Entre tales necesidades tenemos:

Necesidades de autorrealización: (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Necesidades de estima: (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.)

Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos, etc.)

Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones).

Dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

**1. De la organización:** Se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo.

**2. De las Funciones:** Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos...

**3. De las personas:** Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

A partir de este conjunto de necesidades, el contenido del plan de capacitación puede establecer elementos fundamentales a abordar; entre los cuales tenemos:

Las necesidades de las personas.

El crecimiento individual.

La participación como aprendizaje activo.

La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.

Producir una mayor interacción e intercambio entre las personas.

Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.

Cambiar la actitud de las personas creando un clima más satisfactorio entre los empleados.

Aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El aprendizaje eficiente para la utilización de técnicas adecuadas.

Ayudar al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

Aumentar la confianza y la actitud asertiva.

Forja mejores actitudes comunicativas.

Subir el nivel de satisfacción con el puesto.

Permitir el logro de metas individuales.

Eliminar los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

### **Programación Y Desarrollo De La Capacitación**

Delfín, O. (2012). Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades.

En este sentido, un plan de capacitación se enfocará, al menos, en cuatro cuestiones, a saber:

Objetivos de la capacitación.

Deseo y motivación de la persona.

Principios del aprendizaje.

Características de los instructivos.

Un plan de capacitación de estar estructurado del siguiente modo:

1. Contenido

Introducción y Antecedentes

Evaluación de necesidades

2. Descripción del programa

Proceso de formulación

Caracterización del contexto

Diagnóstico

Planificación de la capacitación

Esquema de conceptualización y diseño

3. Objetivos

4. Componentes

Fortalecimiento técnico

Fortalecimiento administrativo

5. Programación esquemática

Primera etapa.

Segunda etapa.

6. Recursos financieros requeridos.

**Diseñar un plan de capacitación**

Delfín, O. (2012). Los objetivos de un plan de capacitación son:

**Productividad:** La capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño.

**Calidad:** Los planes de capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades.

**Salud y Seguridad:** La salud mental y la seguridad física de un empleado están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes laborales.

**Prevención de la Obsolescencia:** Los esfuerzos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a éstos de los avances en sus campos laborales respectivos.

**Desarrollo Personal:** En el ámbito personal los empleados se benefician de los planes de capacitación, pues le ofrecen una amplia gama de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un repertorio más grande de habilidades, que son indicadores de un desarrollo personal.

Un plan de capacitación consta de varias fases, entre estas existe:

### **Planeación de la Capacitación**

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

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

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

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

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

A quién debe capacitarse: Empleado, trabajador, gerente.

Quién será el capacitador: Facilitador, asesor...

Acerca de qué capacitar: Tema o contenido del programa.

Dónde capacitar: Lugar físico, organismo o entidad.

Cómo capacitar: Métodos de capacitación y recursos necesarios.

Cuándo capacitar: Periodo de capacitación y horario.

Cuánto capacitar: Duración de la capacitación, intensidad.

Para qué entrenar: Objeto o resultados esperados.

## **Organización de la Capacitación**

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

- a) Participación.
- b) Repetición.
- c) Relevancia.
- d) Transferencia.
- e) Retroalimentación.
- f) Características de los instructivos
- g) Conocimiento del tema.
- h) Adaptabilidad.
- i) Sinceridad.
- j) Sentido del humor.
- k) Interés.
- l) Cátedras claras.
- m) Asistencia individual.
- n) Entusiasmo.

### **Ejecución de la Capacitación**

Fase 3: Implementar el Plan de Capacitación

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar.

El mejor método depende de:

La efectividad respecto al costo.

El contenido deseado del programa.

La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.

Las preferencias y la capacidad de las personas.

Las preferencias y capacidad del capacitador.

Los principios de aprendizaje a emplear.

La ejecución de la capacitación presupone:

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

Calidad del material de capacitación.

Cooperación del personal de la empresa.

Calidad y preparación de los instructores.

Calidad de los aprendices.

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

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

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

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

## **Evaluación de la Capacitación**

### Fase 4: Evaluación del Plan de Capacitación

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

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

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

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

Presentar elementos idénticos.

Enfocarse en los principios generales.

Establecer un clima para la transferencia.

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

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

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

Cumplimiento de la cuota de trabajo.

Habilidad demostrada en realización del trabajo.

Dominio de la técnica necesaria.

Interés demostrado en el trabajo.

Uso de elementos, materiales máquinas de trabajo, etc.

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

- a) Espíritu de colaboración.
- b) Espíritu de superación.
- c) Responsabilidad.
- d) Iniciativa.
- e) Actitud positiva.
- f) Asistencia y puntualidad.
- g) Disciplina en el trabajo.
- h) Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Seguimiento de la Capacitación**

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

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

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

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

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan. La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

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

### **2.3.2. Desempeño Laboral**

**Palaci (2005: 155)**, plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño.



Es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

**Chiavenato (2004: 359)**, plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

El Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional, establece: “El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente”.

Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas.

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

De acuerdo a **Mondy y Noé (1997)**, el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores:

**1) Planeación de Recursos Humanos.** Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave.

**2) Reclutamiento y Selección.** Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo.

**3) Desarrollo de Recursos Humanos.** Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

A pesar de lo dicho, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente.

Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el Gerente.

En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democrática y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía.

Otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circulara de 360° en la evaluación.

En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores.

Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuán efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional.

Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado en las compañías que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenidos mejores resultados, y donde no fueron implementados, los administradores deben ser conscientes de cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño.

La no implementación de dichos sistemas es costoso por la pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas y pérdida de motivación y moral. La empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica.

Una vez identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específicamente posible.

Posteriormente, se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y permitirán monitorear a los empleados.

Según **Palaci (2005:237)** existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado.

### **Evaluación del desempeño laboral.**

La evaluación del desempeño se define como un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro. Kast, Fremont; Rosenzweig, James (1985).

Los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización tienen la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño es la que permite la medición del potencial humano de cada empleado para determinar su potencial con respecto a un puesto así mismo fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.

Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales. (Chiavenato, 2002),

### **Objetivos de la evaluación del desempeño laboral.**

Según **Feldman, R. S. (1998)**, el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño deben estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables.

El empleado debe saber no solo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse este, debe recibir retroalimentación adecuada y reducir desacuerdos con respecto a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes.

#### **Adaptación del individuo al cargo.**

Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño esta la adaptación del individuo al cargo asignado, es decir con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le asignado, de tal manera que si no los cumple por medio de la evaluación se le podrá proporcionar información para que mejor día a día y así su adaptación al cargo sea más rápida.

Es de suma importancia conocer las aptitudes y actitudes de cada trabajador, de tal manera que cuando existan capacitaciones a los Empleados las sepamos asignar según el perfil del trabajador y así las aprovecharlas a favor de la empresa.

### **Ascensos e incentivos.**

En La mayoría de las empresas cuando se dan los ascensos existen problemas u conflictos por los trabajadores no ascendidos, esto se debe a que no tienen en claro por qué se dan los ascensos o promociones a algunos trabajadores, uno de los objetivos del manual básico para la evaluación del desempeño en las empresas es evitar es evitar conflictos y mal entendidos cuando se presenten los ascensos, es decir que los trabajadores conozcan a detalle el porqué del ascenso o por qué no.

Uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es proporcionar información precisa y detallada de la eficiencia de cada trabajador, de tal manera que al momento de incentivar por buen desempeño a algún trabajador este sepa el porqué. Es de importancia proporcionarles los resultados a todos los trabajadores indicando por qué se incentivó a ciertos trabajadores y por qué no se le incentivo a otros. Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo del manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las empresas es conocer a que trabajadores se les estimulará o reconocerá por su eficiencia, este estímulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal.



### **Estímulo a la mayor productividad.**

Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo básico para la evaluación del desempeño laboral en las empresas es conocer a que trabajadores de les estimulará o reconocerá por su eficiencia, este estímulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal

### **Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.**

Es de suma importancia que los trabajadores conozcan los estándares de la empresa, de tal manera que se ajusten a ellos, uno de los objetivos para la evaluación del desempeño laboral en las empresas será el tener información detallada de los trabajadores para conocer si realmente están a la par de los estándares de la empresa.

### **Retroalimentación de información al individuo.**

Uno de los para el cual nos sirve para la recaudación de información sobre el rendimiento laboral para así genera una retroalimentación de los empleados para una mejora continua.

### **Valoración del desempeño**

La valoración del desempeño es identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización para el desarrollo tanto del empleado, así como el de la empresa.

Las organizaciones suelen realizar una valoración del rendimiento con fines:

- a) **Administrativos:** (decisiones sobre las condiciones laborales de un empleado, teniendo en cuenta las promociones y las recompensas).
- b) **Desarrollo:** (decisiones sobre el fortalecimiento de las capacidades laborales del empleado sin olvidar los consejos y la formación).

### **Ventajas de valorar el desempeño.**

Es de suma importancia conocer las ventajas de valorar el desempeño debido a que con estas se debe de estimular al empleado dándoselas a conocer para que este se motive y conozca de qué manera le ayudara el ser evaluado, las ventajas del punto de vista del empleado y desde el punto de vista de la empresa son las siguientes;

### **Desde el punto de vista del empleado.**

- a) La información sobre el desempeño obtenido es necesaria y deseada por los empleados.
- b) La mejora del rendimiento requiere una valoración previa.
- c) Por la justicia, es necesario que se midan las diferencias de rendimientos entre los empleados.
- d) La valoración y el reconocimiento puede motivar a los trabajadores.

### **Desde el punto de vista de la organización.**

- a) Puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- b) Puede identificar a los empleados que necesitan capacitación en determinadas áreas y determinar a los empleados que tienen condiciones para ascender transferirlos.
- c) Le ofrece oportunidades a los empleados no solo con ascensos sino como desarrollo profesional.

### **Medición del desempeño.**

La medición del desempeño del empleado implica asignar una cifra o etiquetas que reflejen el rendimiento de un empleado esto con el fin de que el empleado conozca su potencial y sus limitantes. La idea principal de medir el rendimiento es el desarrollo de la empresa y del empleado.

### **Instrumentos de medición.**

No existe un formato de valoración mejor que los demás. Cada uno cuenta con aspectos positivos y negativos en función de la administración y del desarrollo.

La elección del sistema debería depender en gran medida del principal objetivo de la valoración.

El juicio absoluto es la comparación del rendimiento del empleado hacia los estándares por lo tanto las ventajas y desventajas de este juicio son las siguientes.

## **Juicio Absoluto**

Desventajas.

Todos pueden recibir una calificación excelente.

Estándares de evaluación diferente.

## **Ventajas.**

Evita conflictos entre empleados.

Las evaluaciones utilizan diferentes dimensiones de rendimiento esto permite al empleado más información.

## **Medición del desempeño en base a normas.**

La medición del desempeño con base a normas se debe realizar idealmente con fundamento en la previsión, a fin que las anomalías se detecten antes que ocurran y evitarse mediante las acciones correctivas.

A ciertos niveles la medición es fácil de realizar por lo cual la evaluación del desempeño se simplifica, Las normas son puntos de referencia para la medición del desempeño real o esperado.

En condiciones operativas simples un administrador podría evaluar el desempeño mediante una cuidadosa observación del personal. Sin embargo, en la mayoría de los casos esto no es posible.

Se deben elegir puntos que requieren especial atención y vigilarlos después para cerciorarse de que las operaciones marchan de acuerdo con lo planeado.

## **Normatividad**

- Decreto Legislativo N° 276. Ley de Bases de la Carrera Administrativa
- Ley No 26842, Ley General de Salud.
- Ley No 27657, Ley del Ministerio de Salud.
- Resolución Ministerial N° 519-2006-SA/MINSA que aprueba el Sistema de Gestión de la Calidad en Salud
- Resolución Ministerial N° 143-2008/MINSA que constituye el Comité Técnico de Clima Organizacional.
- Resolución Ministerial Resolución Ministerial N° 626 - 2008 / MINSA. Que aprueba la Directiva Administrativa N° 142-MINSA/OGGRH-V.01 "Normas y Procedimientos para el Proceso de Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral"

### **2.4. Definición de Términos**

**Autorrealización:** consiste en desarrollar todo nuestro potencial para convertirnos en todo lo que somos. Es llegar a ser uno mismo en plenitud

**Capacitación.** Actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios para sus empleos actuales.  
(Wayne, 2005)

**Desempeño:** conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período.

El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias.

**Desempeño Organizacional:** Entendemos el desempeño de una organización como un proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización. Esta concepción basada en componentes permite distinguir la importancia y el impacto de cada uno de ellos.

**Habilidad.** Para la presente investigación se va utilizar el concepto planteado por Savin, (1976): quien dice que Habilidad es la capacidad del hombre para realizar cualquier operación (actividad) sobre la base de la experiencia anteriormente recibida.

**Inmerso:** cuando un individuo permanece ensimismado en una actividad que normalmente demanda concentración para su realización se suele decir que se halla inmerso en tal o cual actividad.

**Liderazgo:** influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

**Logro:** La palabra logro tiene su origen en el latín *lucrum*, *lucri*, de donde también proviene la palabra *lucro*. *Lucrum* procede de la raíz indoeuropea la que tiene como significado ganancia o provecho.

**Proceso de capacitación.** La capacitación es el proceso de enseñanza–aprendizaje que se inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación, establece un programa y se apoya en diferentes métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos y actuales las habilidades que necesitan para ejecutar las labores en forma adecuada. (Dessler, 2001)

**Rendimiento:** refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conocen como rendimiento.

**Rendimiento laboral:** donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

**Productividad:** es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales.

## **CAPÍTULO III**

# **MARCO METODOLÓGICO**



## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.**

#### **3.1.1. Tipo de investigación:**

El tipo de investigación fue aplicada y Descriptivo Propositivo.

Sampieri, H. (1998) manifiesta que los estudios descriptivos consisten en puntualizar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se muestra determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sujeto a análisis.

Ñaupas, H. (2012) infiere que una investigación propositiva es una actuación crítica y creativa, caracterizado por planear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación.

#### **3.1.2. Diseño de la Investigación.**

El diseño de la investigación fue no experimental, transversal:

Sampieri (2008) determina que una investigación con diseño no experimental es aquella que identificará un conjunto de entidades que representan el objeto del estudio, se procede a la observación de los datos y en la que se efectúan sin la manipulación deliberada de variables.

**M → O**

**Dónde:**

**M:** Muestra de sujetos participantes en la investigación

**O:** Observación de la muestra observada

## **3.2. Población y Muestra.**

### **3.2.1. Población**

Sampieri (2008) detalla que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población del trabajo de investigación (A diciembre 2014) fueron los 946 Trabajadores de Hospital Regional Lambayeque 2015.

### **3.2.2. Muestra**

Balestrini (2001) indica que la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población.

Para el caso del tamaño de la muestra de la población, se obtuvo mediante la fórmula para población finita, es decir, cuando se conoce el total de la población.

La fórmula para una muestra adecuada y representativa, fue la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2(N - 1) + Z^2(p \times q)}$$

Dónde:

N= es el total de la población = 946

p= 0.50

q = 0.50

Z= Nivel de confianza al 93% = 1.85

e= Error 0.07

$$n = \frac{(1.85)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 946}{0.07^2(946 - 1) + 1.85^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 141$$

Utilizando un nivel de confianza de 93% y un error de estimación de 7 % para una población de 946 trabajadores del Hospital Regional Lambayeque, se ha obtenido encuestar a por lo menos 141 empleados para recopilar la información necesaria que se requiere en la investigación.

### **3.3. Hipótesis**

El plan de capacitación mejoró el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Regional de Lambayeque.

### **3.4. Variables**

A continuación, en la tabla 3.4.1. Se da a conocer la definición de las variables de estudio:

**Tabla 3.4.1**

***Variable de investigación***

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

**Fuente:** Elaboración propia del autor

### 3.5. Operacionalización de Variables.

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



	Estímulo a la mayor Productividad	Nivel de eficiencia	Técnicas: Encuesta.
	Conocimiento de los Estándares de la empresa	Información del personal	
	Retroalimentación	Información de desempeño de personal	Instrumento: Cuestionario

### **3.6. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

#### **3.6.1. Método de la investigación**

El Método de investigación que utilizamos para el presente trabajo de investigación es el Método deductivo e inductivo.

##### **a) Método deductivo:**

El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Se puede decir también que el aplicar el resultado de la inducción a casos nuevos es deducción.

Se dice que es deductivo porque parte desde nuestras suposiciones en el ambiente laboral para identificar los posibles problemas en el desempeño laboral de los colaboradores; por ende, se necesitó corroborar estos datos con la aplicación de la encuesta para contrastar cuanto de veracidad tuvieron las suposiciones.



## **b) Método inductivo.**

El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

## **3.62. Técnicas de investigación**

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son:

### **a) Análisis de datos o documentos**

Se buscó información en las principales fuentes tanto primarias y secundarias, revisión de tesis de universidades, libros y datos estadísticos de instituciones privadas y estatales.

### **b) Encuesta**

Se tomó una encuesta dirigida a la población de trabajadores de del hospital Regional de Lambayeque, que determinó su desempeño laboral; asimismo determinó cuál el modelo de plan de capacitación a plantear para el hospital.

### **3.6.3. Instrumento de investigación**

Se realizó primero la operacionalización de variables que es la que determinó las dimensiones e indicadores de estudio para realizar el cuestionario respectivo.

#### **Cuestionario**

Fue un listado de preguntas, generalmente escritas que el encuestado contestó sin necesidad de identificación. Fue el instrumento básico de obtención de información en la técnica de la encuesta. Para la investigación se aplicó un cuestionario de 12 preguntas y de acuerdo a los indicadores de la operacionalización.

### **3.7. Procedimientos de Recolección de Datos.**

El procedimiento para la recolección de los datos se determinó por la siguiente ruta investigativa:

#### **Observación participante**

Los investigadores actuaron con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos sus efectos y consecuencias que se derivan de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

#### **Problema**

Luego del análisis de la situación actual de las variables en estudio (variables) mediante la observación, se planteó la problemática existente en el Hospital Regional Lambayeque.

### **Objetivo general y específico**

Luego se establecieron los objetivos por ser de carácter fundamental para la evaluación del escenario en estudio y luego se tomó las técnicas correctivas que corresponden a la misión de la organización

### **Posible soluciones**

Luego de analizar y procesar los datos, se procedió a plantear estrategias para la solución del problema que se encontró.

### **Determinación de resultados.**

Al final se determinó los resultados con la encuesta procesada mediante gráficos de barras donde se realizó un análisis a profundidad.

### **3.7.1. Descripción de los Procesos de la Ejecución de la Investigación.**

- a) Se Presentó la documentación dirigida al Gerente del Hospital Regional Lambayeque
- b) Se entrevistó con el Gerente del Hospital para informar las actividades de acuerdo al cronograma para la ejecución del Proyecto.
- c) Se dio a conocer a los trabajadores de las diversas áreas del Hospital sobre el proyecto a ejecutarse.
- d) Se aplicó las encuestas a los trabajadores del Hospital.

### **3.8. Análisis Estadísticos e interpretación de datos**

Luego de haber obtenido la información pertinente para el desarrollo de esta investigación, dicha información se procesó mediante el software estadístico de datos SPSS 20.

### **3.9. Principios Éticos.**

Los criterios éticos que se tomó en cuenta para la investigación son los determinados por Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012) que a continuación se detallan:

#### **3.9.1. Consentimiento informado**

A los participantes de la presente investigación se les manifestó las condiciones, derechos y responsabilidades que el estudio involucra donde asumirán la condición de ser informantes.

#### **3.9.2. Confidencialidad**

Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.

#### **3.9.3. Observación participante**

El investigador actuó con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivarán de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

### **3.10. Criterio de Rigor Científico.**

Conllevaron a los resultados de las variables observadas y estudiadas mediante el reporte de los resultados sean reconocidos como verdaderos por los participantes; permanentemente se ejecutó la observación de las variables en su propio escenario y; donde se procederá a detallar la discusión mediante el proceso de la triangulación.

#### **3.10.1. Transferibilidad y aplicabilidad**

La obtención de los resultados generó valiosa información para la generación del bienestar organizacional mediante la transferibilidad. Se detalló el procedimiento desde el contexto donde se ejecutó la investigación incluyendo quienes fueron los participantes en la investigación.

Con lo referido a la recogida de los datos se determinó mediante el muestreo teórico, ya que se codificó y analizó de forma inmediata la información proporcionada. Por último, se procedió a la recogida exhaustiva de datos mediante el acopio de información suficiente, relevante y apropiada mediante el cuestionario, la observación y la documentación.

### **3.102 Consistencia para la replicabilidad**

Se obtuvo los resultados a partir de la investigación cuantitativa. Para determinar la consistencia de la investigación se efectuó la triangulación de la información (datos, investigadores y teorías) permitiendo el fortalecimiento del reporte de la discusión. El cuestionario que se empleó para el recojo de la información fue certificado por evaluadores externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias.

Se detalló la coherencia del proceso de la recogida de los datos con su respectivo análisis e interpretación de los mismos, mediante el uso de los enfoques de la ciencia (empírico, crítico y vivencial).

### **3.103. Confirmabilidad y neutralidad**

Los resultados que se determinaron de la investigación tendrán veracidad en la descripción. La veracidad radicó en que los resultados serán contrastados con la literatura existente; con investigaciones de los contextos internacional, nacional y regional que tengan similitudes con las variables estudiadas con una antigüedad de cinco años.

### **3.104. Relevancia**

Se investigó siempre con el propósito de alcanzar el logro de los objetivos planteados para la obtención de un mejor estudio de las variables y su amplia comprensión.

## **CAPÍTULO IV**

# **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

### RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del estudio realizado en el Hospital Regional Lambayeque; durante los meses de enero del 2016, para su desarrollo se utilizó encuestas de aplicada al personal administrativo y asistencial.

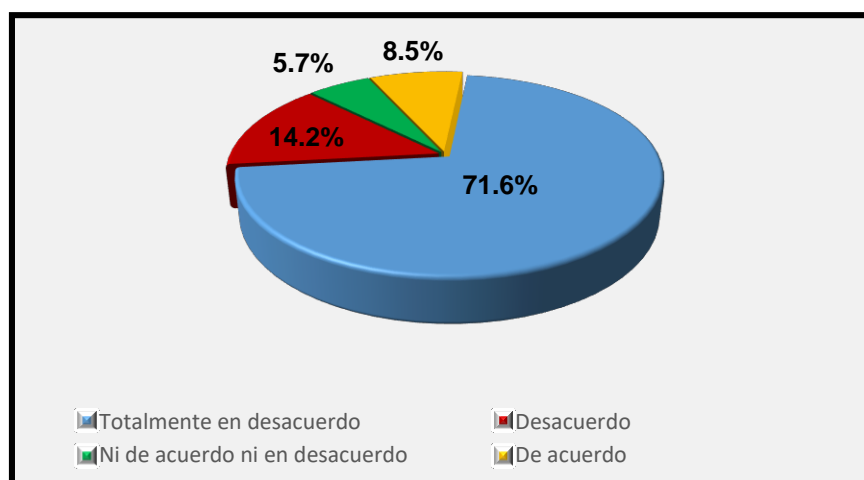
#### 4.1. Resultados en tablas y gráficos

**Tabla N°1: Local para su desarrollo laboral**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	101	71,6
<i>Desacuerdo</i>	20	14,2
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	8	5,7
<i>De acuerdo</i>	12	8,5
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N° 1: Porcentaje de Local para su desarrollo laboral**





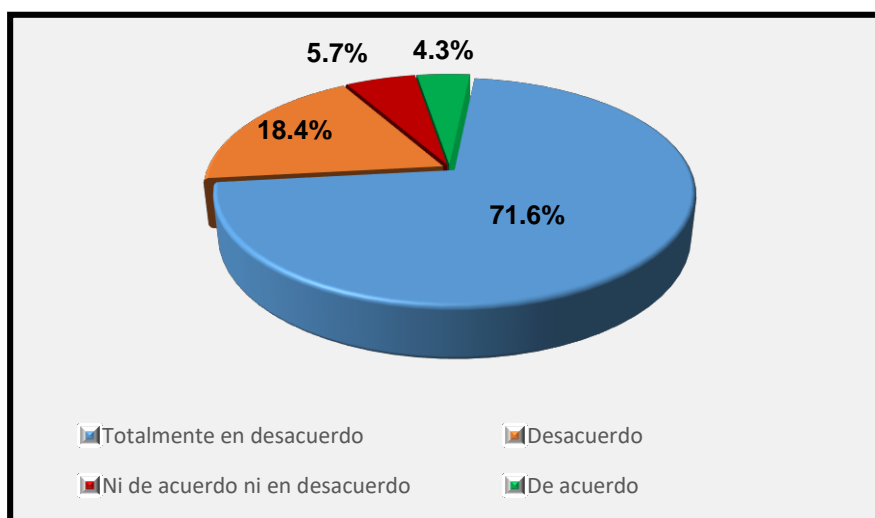
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Ud. Considera que el HRL tiene un buen local para su desarrollo laboral, donde 101(71,6%) de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 20(14,2%) de los encuestados está en desacuerdo, 8(5,7%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que 12(8,5%) de los encuestados está de acuerdo.

**Tabla N°2: Existencia de personal con amplia experiencia laboral en el HRL**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	101	71,6
<i>Desacuerdo</i>	26	18,4
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	8	5,7
<i>De acuerdo</i>	6	4,3
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N° 2: Porcentaje de Personal con amplia experiencia laboral en el HRL**



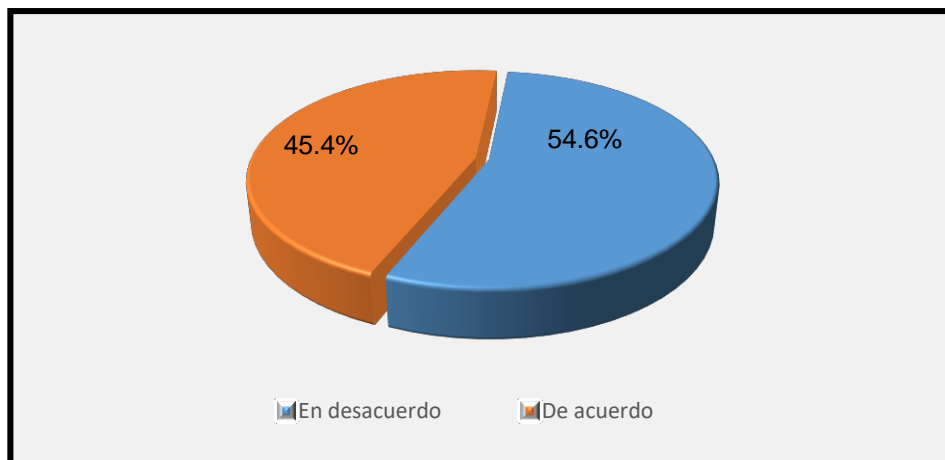
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Ud. considera que existe personal con amplia experiencia laboral en el HRL, donde 101(71,6%) de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 26(18,4%) de los encuestados está en desacuerdo, 8(5,7%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que 6(4,3%) de los encuestados está de acuerdo

**Tabla N°3: El HRL cuenta con tecnología moderna para el buen desempeño del personal**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>En desacuerdo</i>	77	54,6
<i>De acuerdo</i>	64	45,4
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N° 3: Porcentaje de que El HRL cuenta con tecnología moderna para el buen desempeño del personal**



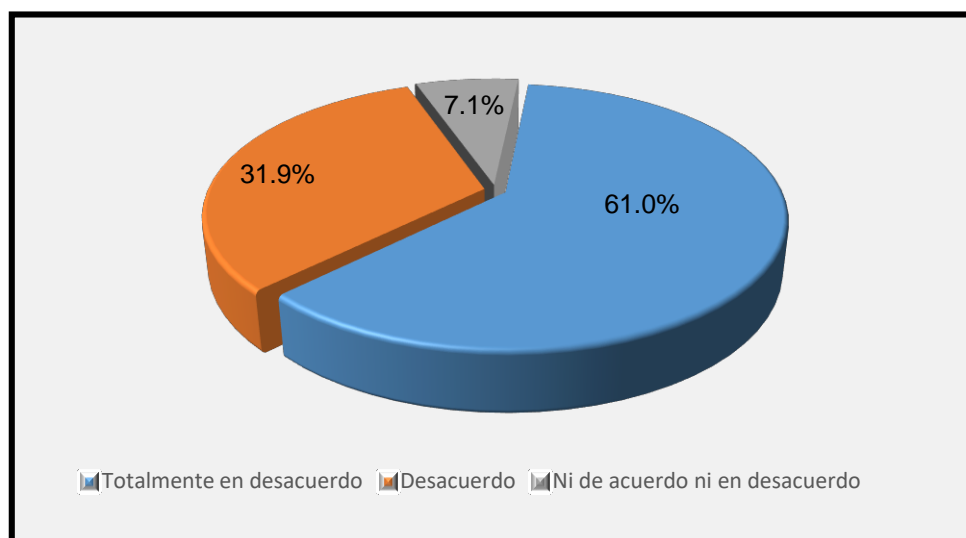
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Ud. considera que el HRL cuenta con tecnología moderna para el buen desempeño del personal, 77(54,6%) de los encuestados está en desacuerdo, mientras que 64(45,4%) de los encuestados está de acuerdo

**Tabla N°4: Existencia de personal poco calificado para realizar sus funciones en HRL**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	86	61,0
<i>Desacuerdo</i>	45	31,9
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	10	7,1
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°4: Porcentaje de personal poco calificado para realizar sus funciones en HRL**



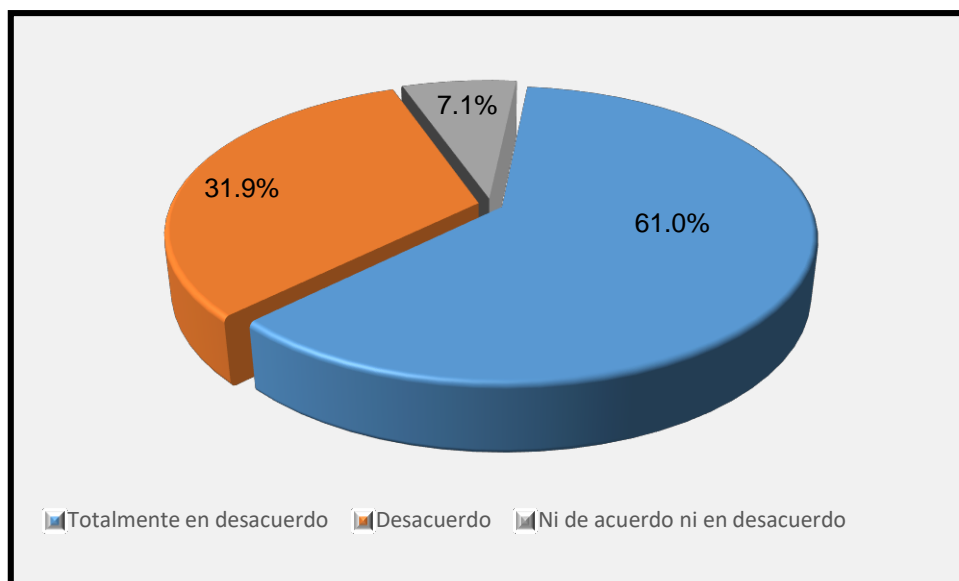
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Ud. considera que existe personal poco calificado para realizar sus funciones en HRL, donde 86(61,0%) de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 45(31,9%) de los encuestados está en desacuerdo, 10(7,1%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla N°5: Personal no sabe las funciones de su puesto de trabajo en el HRL**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	86	61,0
<i>Desacuerdo</i>	45	31,9
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	10	7,1
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°5: Porcentaje de Personal que no sabe las funciones de su puesto de trabajo en el HRL**



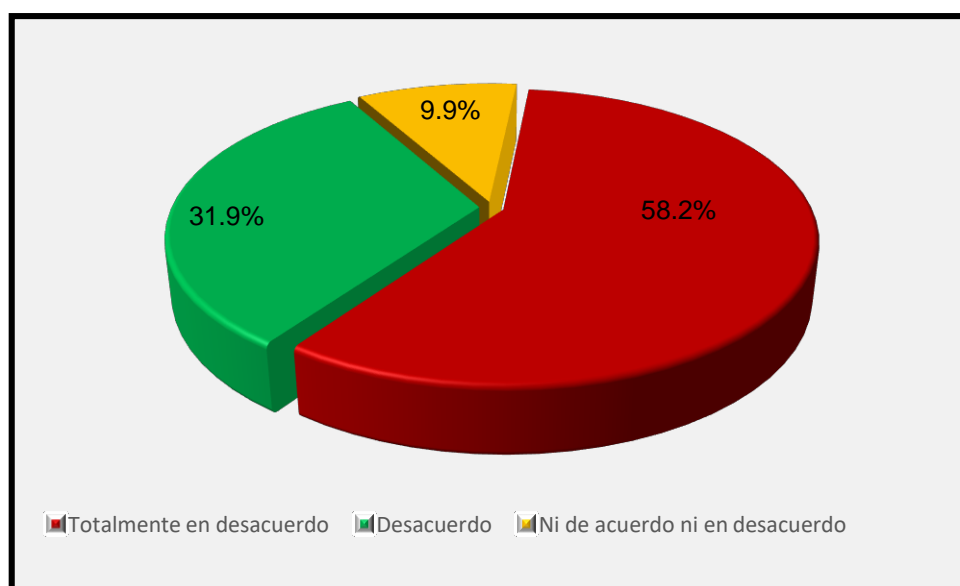
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Ud. considera que el personal no sabe las funciones de su puesto de trabajo en el HRL, donde 86(61,0%) de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 45(31,9%) de los encuestados está en desacuerdo, 10(7,1%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo

**Tabla N°6: El personal no sabe de la existencia de un manual de funciones en el HRL**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	82	58,2
<i>Desacuerdo</i>	45	31,9
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	14	9,9
<i>Total</i>	<i>141</i>	<i>100,0</i>

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°6: Porcentaje del personal que no sabe de la existencia de un manual de funciones en el HRL**



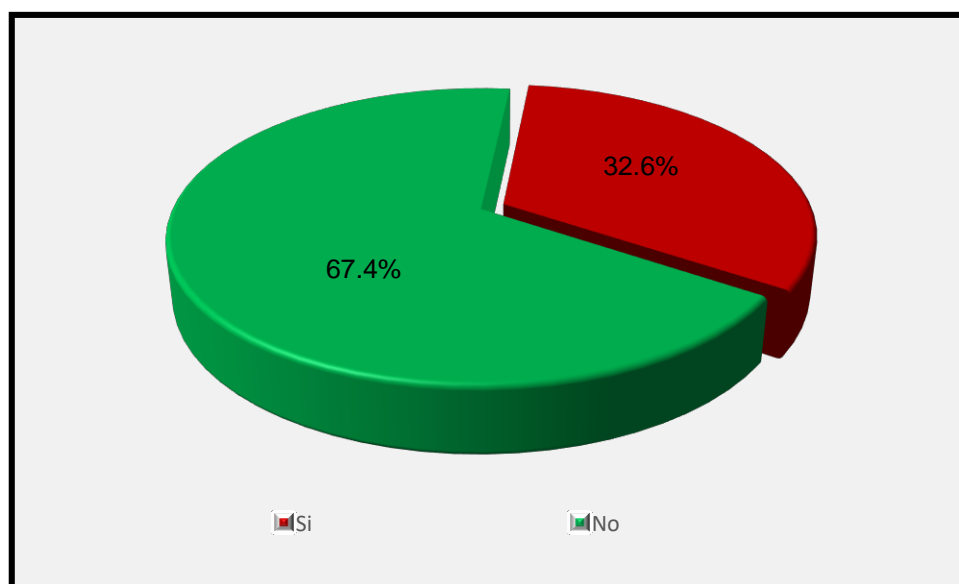
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Ud. considera que el personal no de la existencia de un manual de funciones en el HRL, donde 82(58,2%) de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 45(31,9%) de los encuestados está en desacuerdo, 14(9,9%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo

**Tabla N°7: Existe y conoce un plan de capacitación a los trabajadores en el HRL**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	46	32,6
<i>No</i>	95	67,4
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°7: Porcentaje de que sabe que existe y conoce un plan de capacitación a los trabajadores en el HRL**



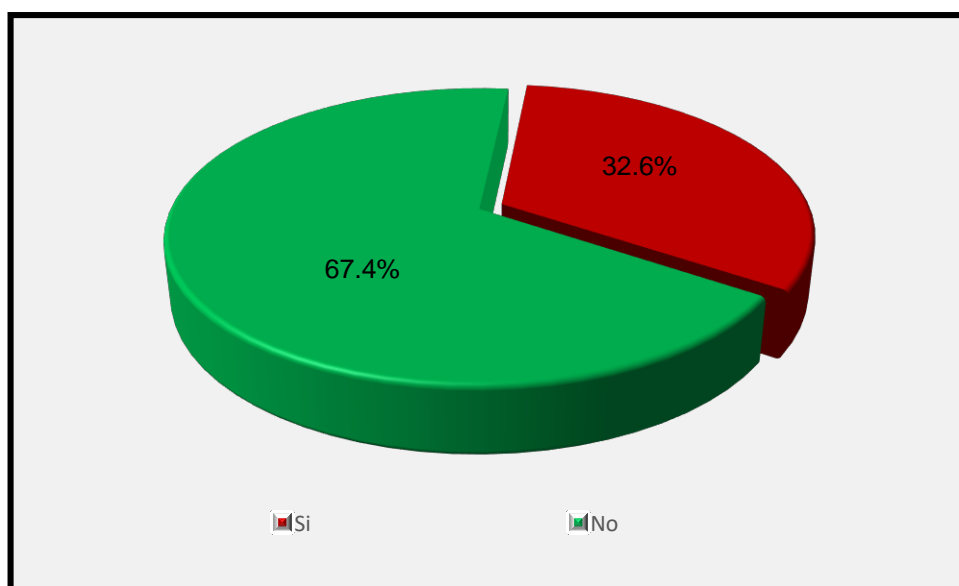
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Existe y conoce un plan de capacitación a los trabajadores en el HRL, donde 46(32,6%) de los encuestados indicó que si existe y conoce; 97(67,4%) de los encuestados indico que no existe o no conoce.

**Tabla N°8: Conocimiento del contenido del plan de capacitación a los trabajadores en el HRL**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	46	32,6
<i>No</i>	95	67,4
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°8: Porcentaje del Conocimiento del contenido del plan de capacitación a los trabajadores en el HRL**



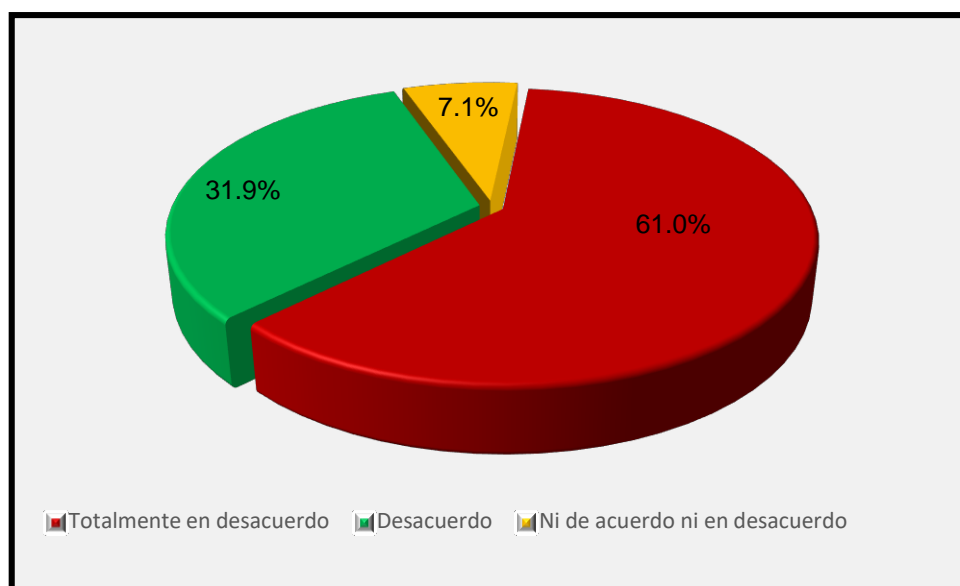
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: ¿Ud. ¿Tiene conocimiento del contenido del plan de capacitación a los trabajadores en el HRL?, donde 46(32,6%) de los encuestados indicó que si tiene conocimiento del plan de capacitación y 95(67,4%) de los encuestados indicó que no tiene conocimiento del plan de capacitación.

**Tabla N°9: El contenido del plan de capacitación se ajusta a las necesidades del personal del HRL**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	86	61,0
<i>Desacuerdo</i>	45	31,9
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	10	7,1
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°9: Porcentaje si sabe del contenido del plan de capacitación se ajusta a las necesidades del personal del HRL**





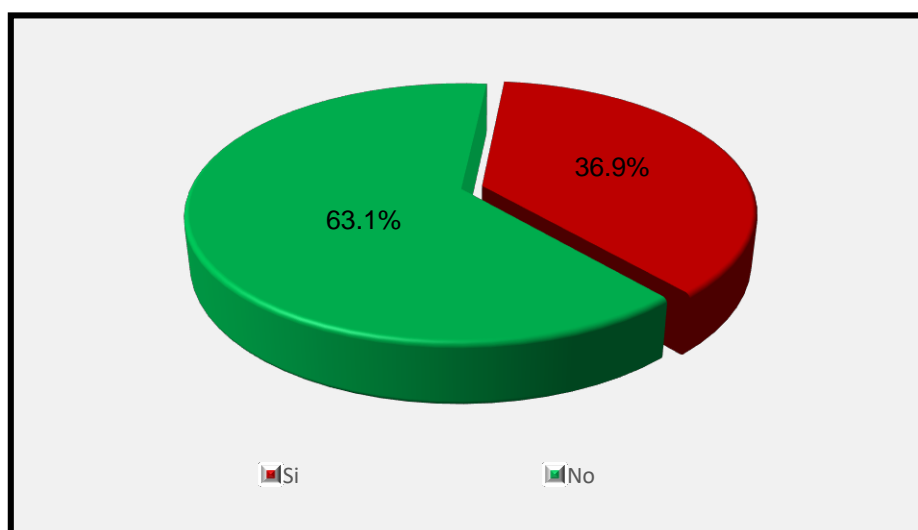
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: El contenido del plan de capacitación se ajusta a las necesidades del personal del HRL, donde 86(61,0%) de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 45(31,9%) de los encuestados está en desacuerdo, 10(7,1%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo

**Tabla N°10: Considera que la dirección ejecutiva del HRL participa en la eliminación de los errores que existieran en el plan de capacitación**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	52	36,9
<i>No</i>	89	63,1
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°10: Porcentaje de que la dirección ejecutiva del HRL tiene que participar en la eliminación de los errores que existieran en el plan de capacitación**



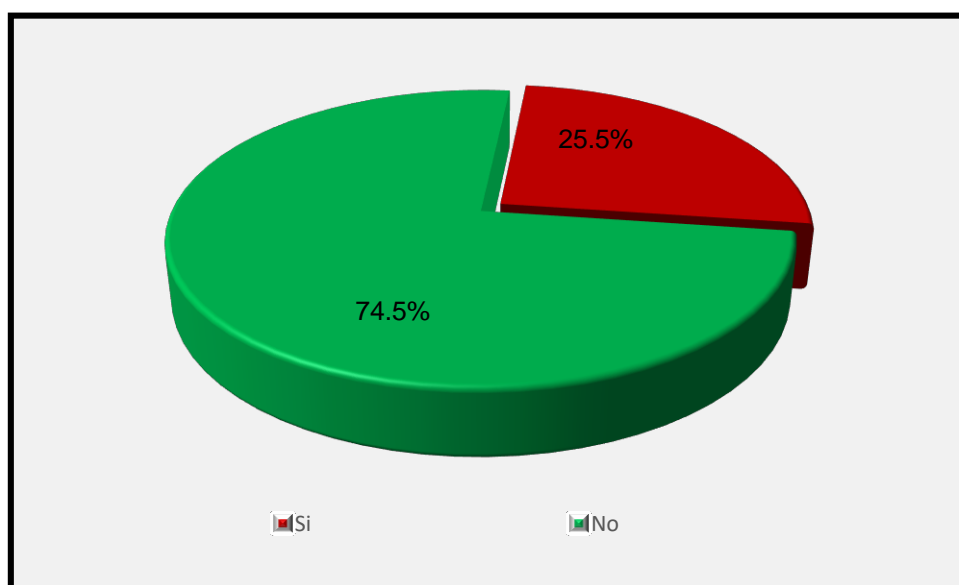
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta:  
¿Ud. Considera que la dirección ejecutiva del HRL participa en la eliminación de los errores que existieran en el plan de capacitación?, donde 52(36,9%) de los encuestados indicó que si participa y 89(63,1%) de los encuestados indicó que no participa.

**Tabla N°11: Las autoridades del HRL se interesan por la autorización y ejecución del plan de capacitación**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	36	25,5
<i>No</i>	105	74,5
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°11: Porcentaje de que las autoridades del HRL se interesan por la autorización y ejecución del plan de capacitación**



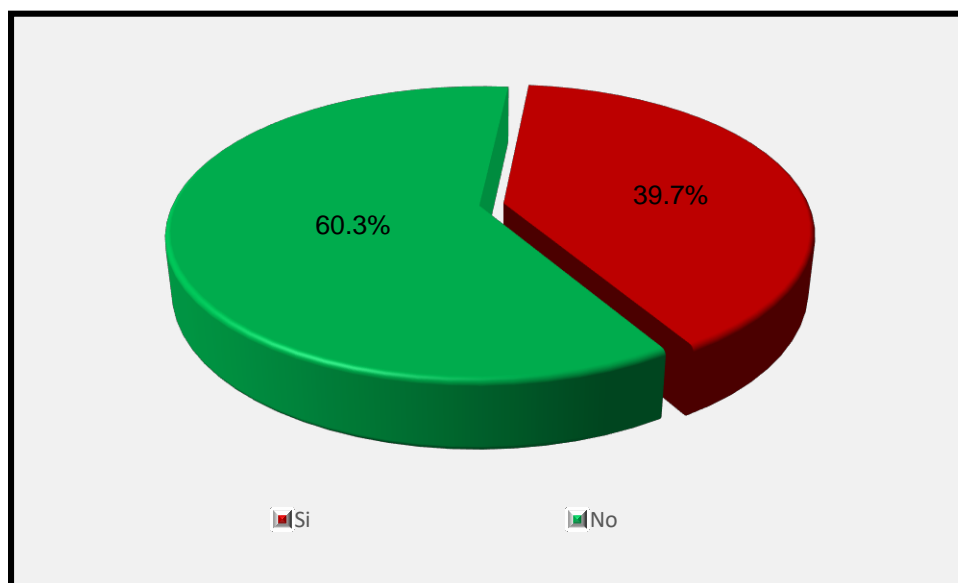
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Las autoridades del HRL se interesan por la autorización y ejecución del plan de capacitación, donde 36(25,5%) de los encuestados indicó que si les interesa; mientras que a 105(74,5%) de los encuestados indicó que no les interesa.

**Tabla N°12: El HRL ha presentado planes de capacitación**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	56	39,7
<i>No</i>	85	60,3
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°12: Porcentaje de que el HRL ha presentado planes de capacitación**



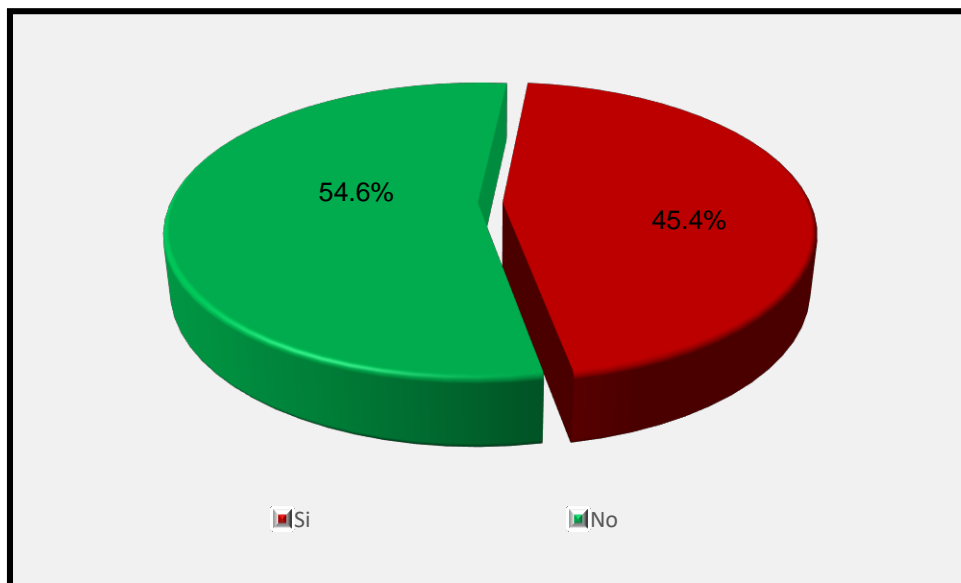
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: El HRL le ha presentado a Ud. Los planes de capacitación, donde 56(39,7%) de los encuestados indicó que si se les presento; mientras que a 85(60,3%) de los encuestados indicó que no se les presentó.

**Tabla N°13: El HRL actualmente viene ejecutando un plan de capacitación**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	64	45,4
<i>No</i>	77	54,6
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°13: Porcentaje de que el HRL actualmente viene ejecutando un plan de capacitación.**



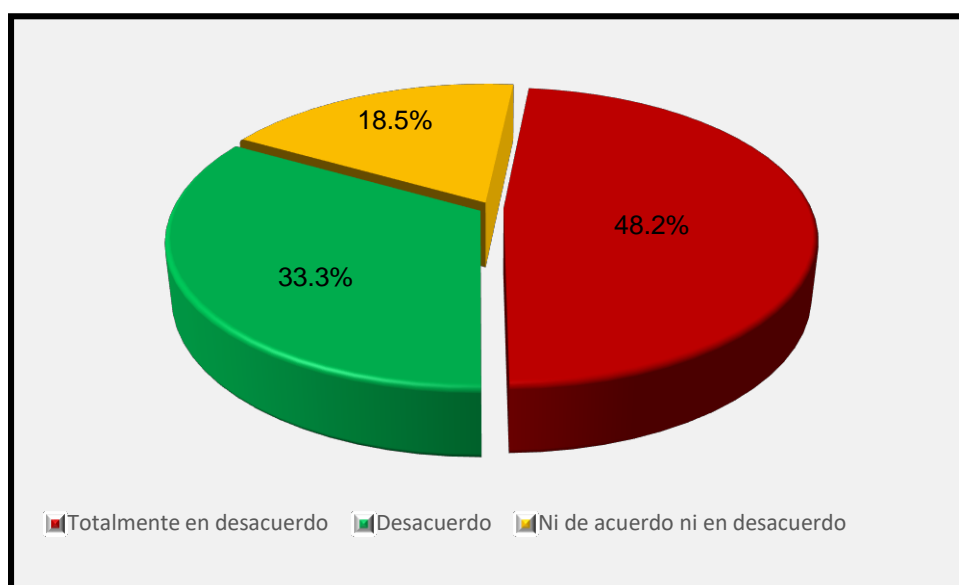
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: El HRL actualmente viene ejecutando un plan de capacitación, donde 64(45,4%) de los encuestados indicó que si se está ejecutando; mientras que a 77(54,6%) de los encuestados indicó que no se está ejecutando.

**Tabla N°14: La capacitación recibida ha beneficiado en las funciones que realiza el personal del HRL**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	68	48,2
<i>Desacuerdo</i>	47	33,3
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	26	18,5
<i>Total</i>	<i>141</i>	<i>100,0</i>

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°14: La capacitación recibida ha beneficiado en las funciones que realiza el personal del HRL**



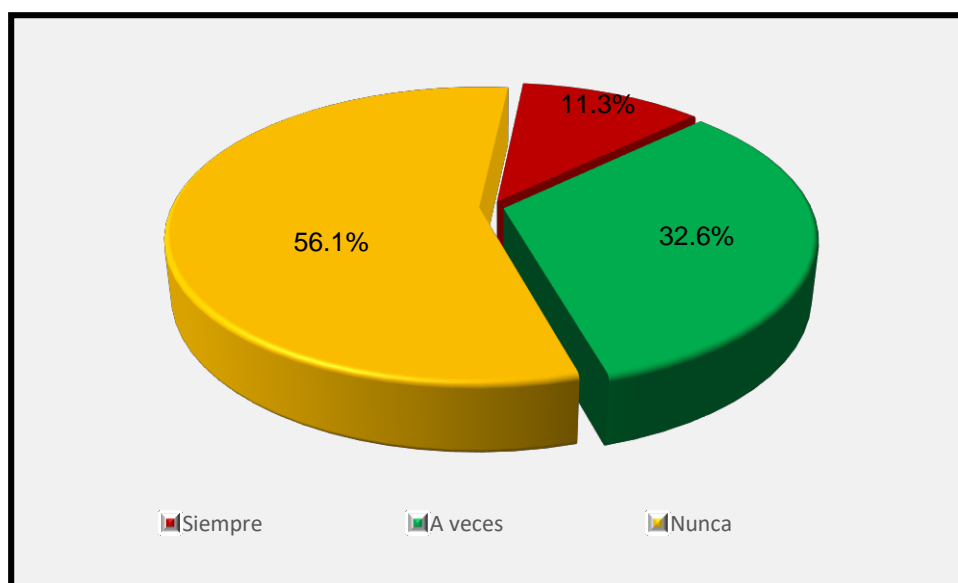
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: La capacitación recibida le ha beneficiado en las funciones que Ud. Realiza, donde 68(48,2%) de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 47(33,3%) de los encuestados está en desacuerdo, 26(18,5%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo

**Tabla Nº15: Recursos Humanos lo evalúa a Ud. Después de la capacitación**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Siempre</i>	16	11,3
<i>A veces</i>	46	32,6
<i>Nunca</i>	79	56,1
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico Nº15: Porcentaje de que Recursos Humanos lo evalúa a Ud. Después de la capacitación**



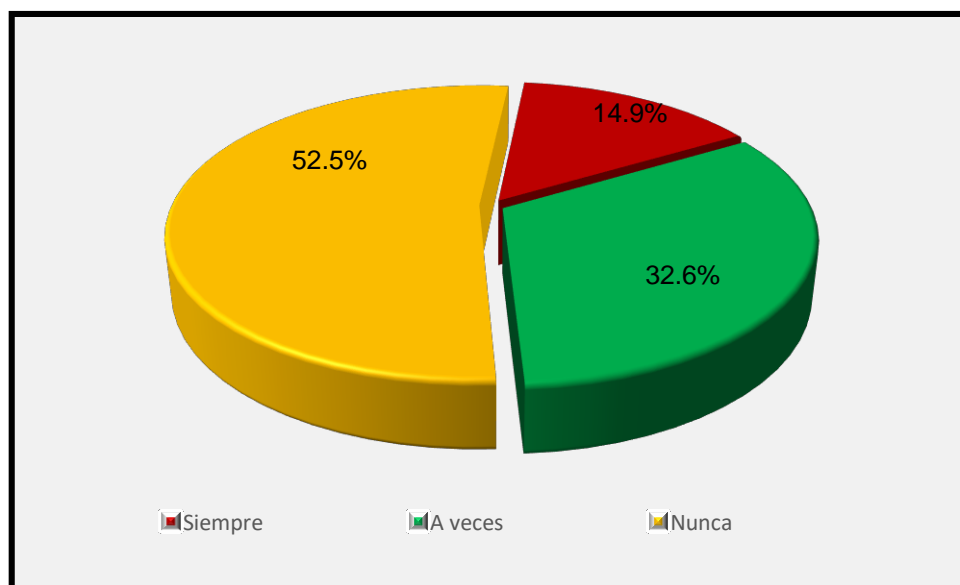
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Recursos Humanos lo evalúa a Ud. Después de la capacitación, donde 16(11,3%) de los encuestados opina que siempre; 46(32,6%) de los encuestados opina a veces y 79(56,1%) de los encuestados opina que nunca.

**Tabla N°16: Con respecto a la capacitación recibida, tuvo alguna dificultad**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Siempre</i>	21	14,9
<i>A veces</i>	46	32,6
<i>Nunca</i>	74	52,5
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°16: Porcentaje de la capacitación recibida, se le presento alguna dificultad.**



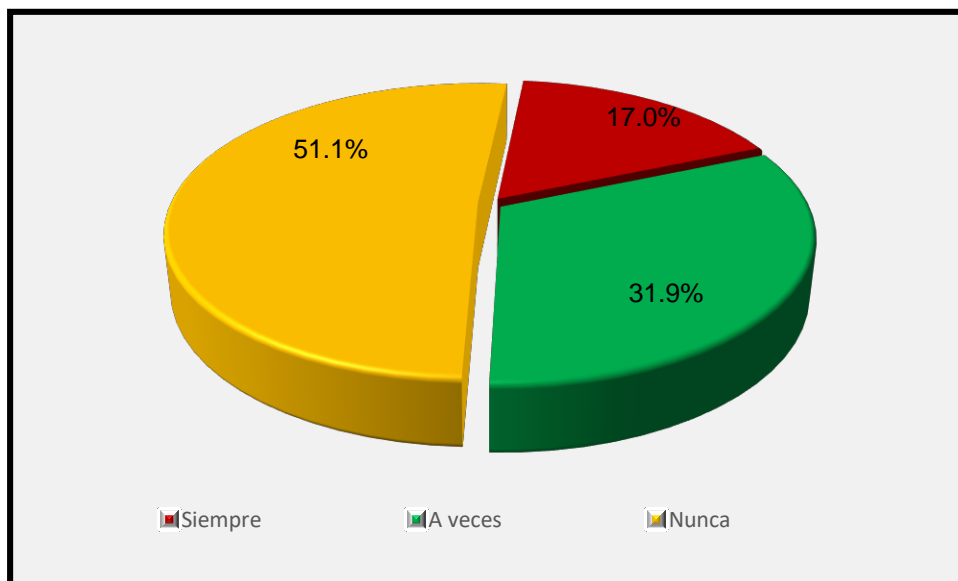
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Con respecto a la capacitación recibida, tuvo alguna dificultad, donde 21(14,9%) de los encuestados opina que siempre; 46(32,6%) de los encuestados opina a veces y 74(52,5%) de los encuestados opina que nunca.

**Tabla N°17: El HRL les explico las ventajas y desventajas del plan de capacitación del cual han participado.**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Siempre</i>	24	17,0
<i>A veces</i>	45	31,9
<i>Nunca</i>	72	51,1
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°17: Porcentaje de que el HRL les explico las ventajas y desventajas del plan de capacitación del cual han participado.**





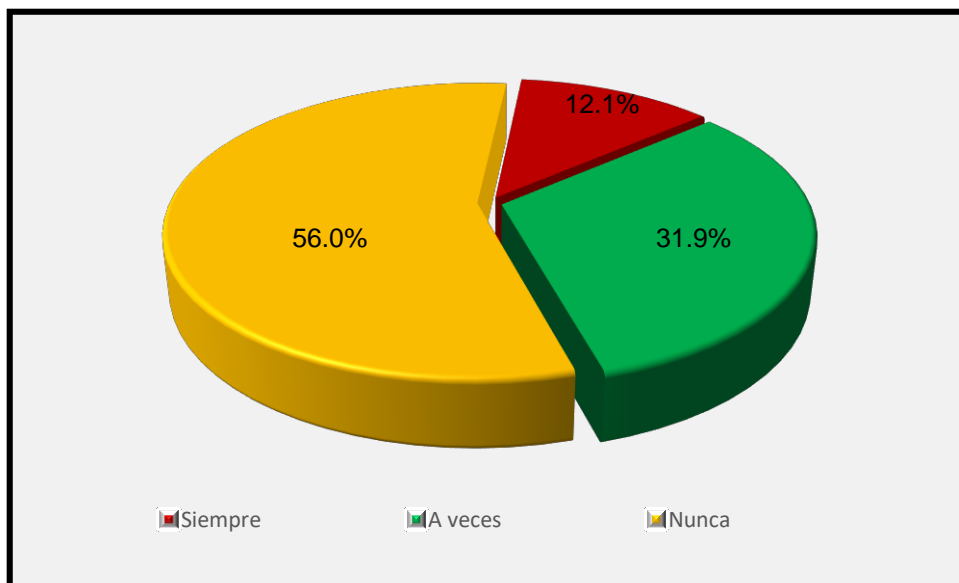
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: El HRL les explico las ventajas y desventajas del plan de capacitación del cual han participado, donde 24(17,0%) de los encuestados opina siempre; 45(31,9%) de los encuestados opina a veces y 72(51,1%) de los encuestados opina nunca.

**Tabla N°18: El área de recursos humanos del hospital, evalúa los requisitos para los puestos que solicita.**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Siempre</i>	17	12,1
<i>A veces</i>	45	31,9
<i>Nunca</i>	79	56,0
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°18: Porcentaje de que el área de recursos humanos del hospital, evalúa los requisitos para los puestos que solicita**



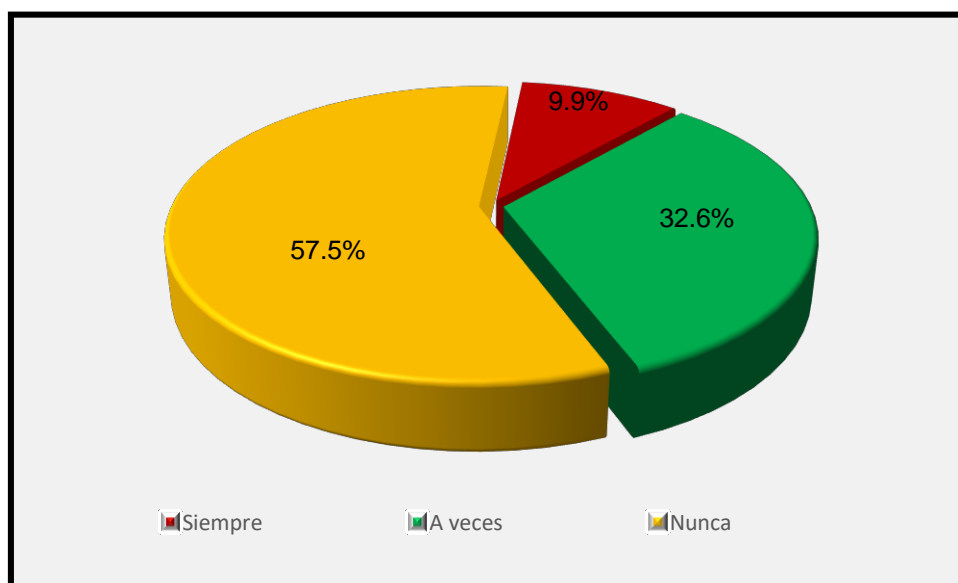
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: El área de recursos humanos del hospital, evalúa los requisitos para los puestos que solicita, donde 17(12,1%) de los encuestados opina siempre; 45(31,9%) de los encuestados opina a veces y 79(56,0%) de los encuestados opina nunca.

**Tabla N°19: El HRL realiza reconocimientos y premiaciones a su personal administrativo y asistencial por los logros obtenidos**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Siempre</i>	14	9,9
<i>A veces</i>	46	32,6
<i>Nunca</i>	81	57,5
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°19: Porcentaje de que el HRL realiza reconocimientos y premiaciones a su personal administrativo y asistencial por los logros obtenidos**



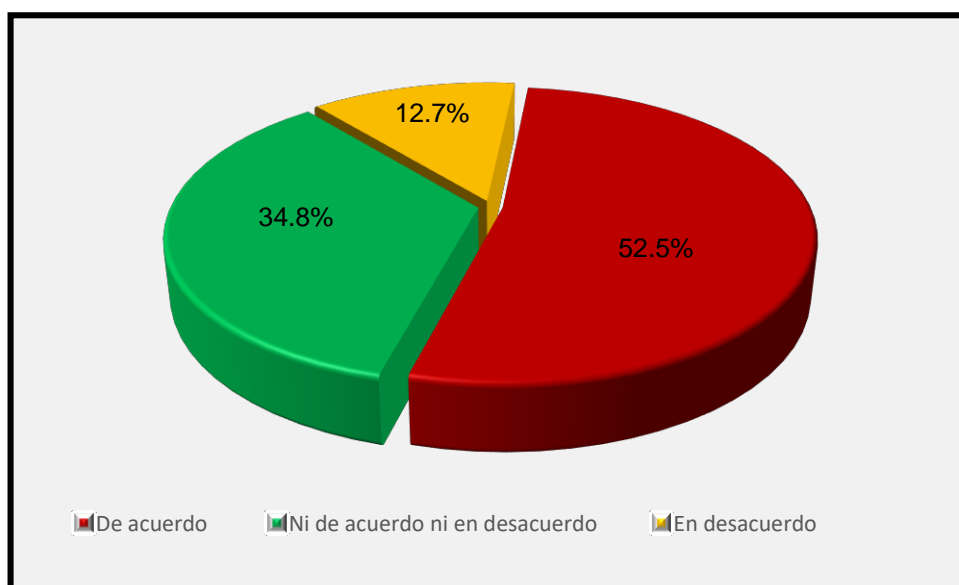
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: El HRL realiza reconocimientos y premiaciones a su personal administrativo y asistencial por los logros obtenidos, donde 14(9,9%) de los encuestados opina siempre; 46(32,6%) de los encuestados opina a veces y 81(57,5%) de los encuestados opina nunca.

**Tabla N°20: Ud. Considera eficiente el trabajo realizado en su servicio**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>De acuerdo</i>	74	52,5
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	49	34,8
<i>En desacuerdo</i>	18	12,7
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°20: Porcentaje de que es eficiente el trabajo realizado en su servicio**



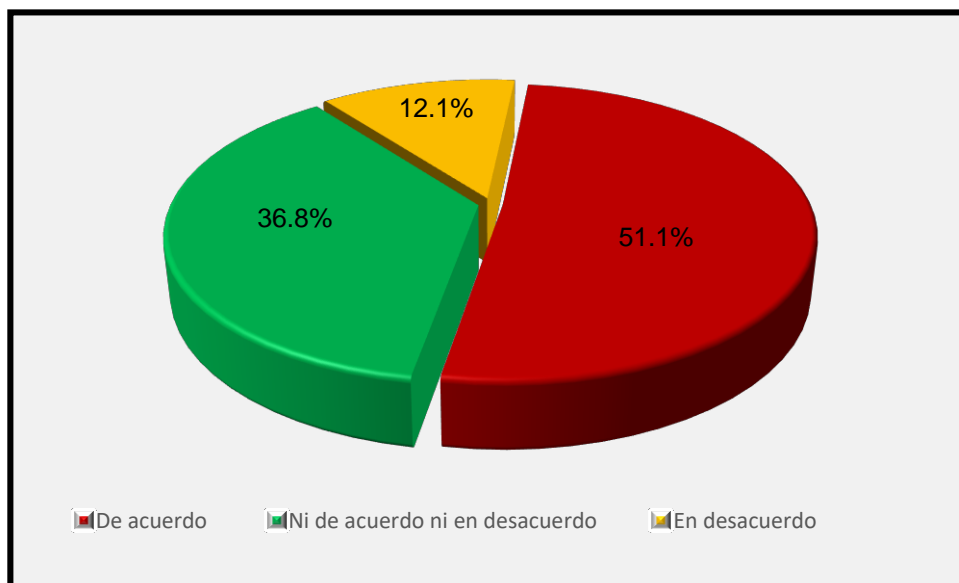
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Ud. Considera eficiente el trabajo realizado en su servicio, donde 74(52,5%) de los encuestados está de acuerdo; 49(34,8%) de los encuestados ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que 18(12,7%) de los encuestados está en desacuerdo.

**Tabla N°21: Ud. Considera eficaz el trabajo realizado por sus compañeros.**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>De acuerdo</i>	72	51,1
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	52	36,8
<i>En desacuerdo</i>	17	12,1
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°21: Porcentaje de que es eficaz el trabajo realizado por sus compañeros**



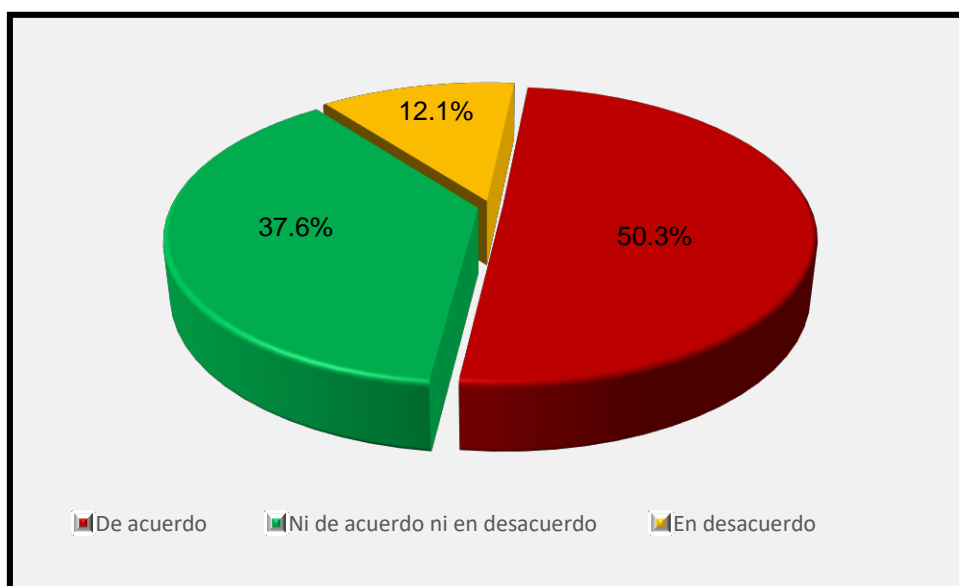
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Ud. Considera eficaz el trabajo realizado por sus compañeros, donde 72(51,1%) de los encuestados está de acuerdo; 52(36,8%) de los encuestados ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que 17(12,1%) de los encuestados está en desacuerdo.

**Tabla N°22: Está de acuerdo que el HRL actualice la información del personal del personal del HRL**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>De acuerdo</i>	71	50,3
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	53	37,6
<i>En desacuerdo</i>	17	12,1
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°22: Porcentaje de que está de acuerdo que el HRL actualice la información del personal del personal del HRL**



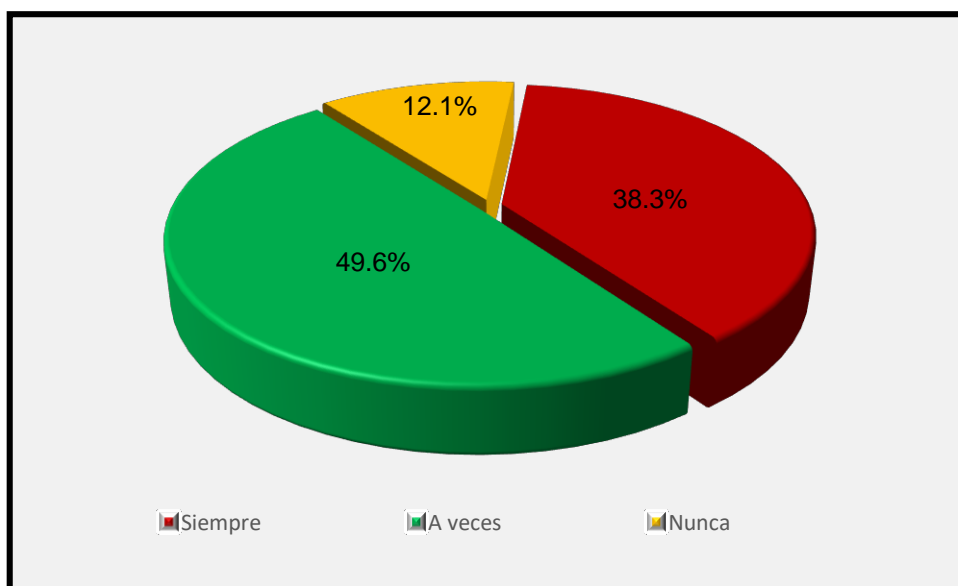
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Está de acuerdo que el HRL actualice la información del personal del personal del HRL, donde 71(50,3%) de los encuestados está de acuerdo; 53(37,6%) de los encuestados ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que 17(12,1%) de los encuestados está en desacuerdo.

**Tabla N°23: Ud. Alguna vez ha recibido información de su desempeño laboral en el HRL**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Siempre</i>	54	38,3
<i>A veces</i>	70	49,6
<i>Nunca</i>	17	12,1
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°23: Porcentaje de que si ha recibido información de su desempeño laboral en el HRL**



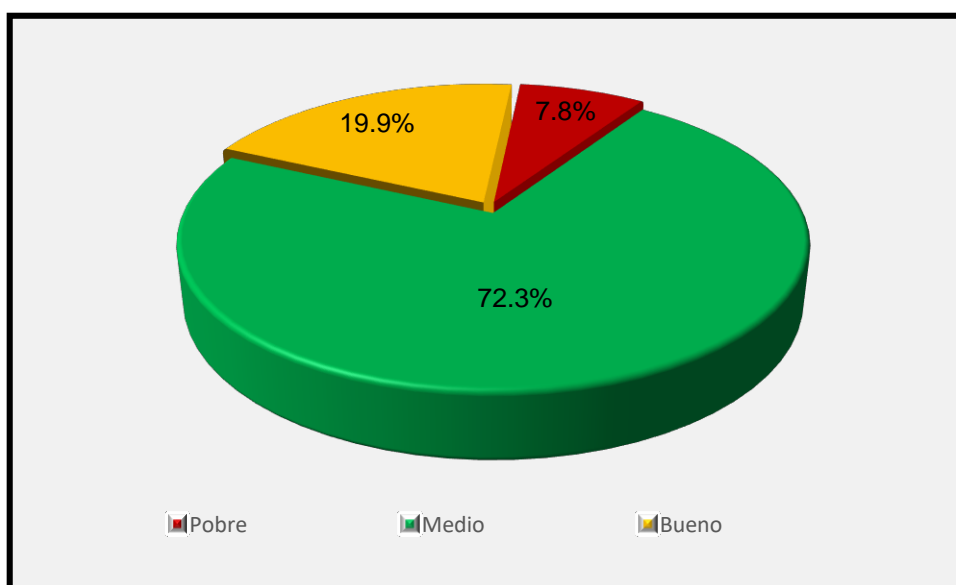
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Ud. Alguna vez ha recibido información de su desempeño laboral en el HRL, donde 54(38,3%) de los encuestados opina siempre; 70(49,6%) de los encuestados opina a veces y 17(12,1%) de los encuestados opina nunca

**Tabla N°24: Desempeño Laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015**

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Pobre</i>	11	7,8
<i>Medio</i>	102	72,3
<i>Bueno</i>	28	19,9
<i>Total</i>	141	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicado al personal del Hospital Regional Lambayeque 2015

**Gráfico N°24: Porcentaje del Desempeño Laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015**



En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta con respecto al desempeño laboral como sigue: 11(7,8%) de los encuestados presenta un desempeño pobre; 102(72,3%) de los encuestados presenta un nivel de desempeño medio y 28(19,9%) de los encuestados presenta un nivel de desempeño bueno.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS

### Estadísticos descriptivos

	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación típica</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
Desempeño Laboral	141	63,33	15,783	20	67

Se puede observar que el Desempeño Laboral percibido del personal del Hospital Regional Lambayeque; tiene un promedio 63,33 que significa que el personal muestra un desempeño medianamente satisfactorio, también se muestra que la desviación típica es de 15,783. Luego se plantea la hipótesis:

El plan de capacitación mejorará el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Regional de Lambayeque.

Ahora probaremos que el modelo presentado se ajusta a las observaciones, para esto aplicaremos la distribución Chi cuadrada, con un nivel de significancia de 0,05; usaremos para esto el estadístico:

$$\chi^2_{\text{calculado}} = \frac{\sum(O-E)^2}{E}$$

*O: Valor observado*

*E: Valor esperado*

*Con k -1 grados de libertad. Como sigue:*



<i>Desempeño Laboral</i>	
<i>Chi-cuadrado</i>	4,261
<i>gl</i>	2
<i>Sig. asintót.</i>	,000

El Desempeño Laboral se considera 2 grados de libertad y con un nivel de significancia de 0,05 entonces al comparar los resultados se tiene que  $4,261 < 5,991$ , con un nivel de significancia de  $0,00 < 0,05$  Por lo que aceptamos la hipótesis propuesta.

### Ficha Técnica del Instrumento de Recolección de Datos

1. <b>Nombre del instrumento</b>	- Evaluación del Desempeño Laboral
2. <b>Autor</b>	- Br. Juana Maria Aguilar Zapana - Br. Olga Giuliana Marlo León
3. <b>Año</b>	- 2015
4. <b>Tipo de instrumento</b>	- Cuestionario
5. <b>Niveles de aplicación</b>	- Nivel de Desempeño Laboral
6. <b>Tipo de reactivos</b>	- Preguntas cerradas y selección única.
7. <b>Administración</b>	- Aplicación a los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque
8. <b>Duración</b>	- 30 minutos.
9. <b>Validación</b>	- A juicio de tres expertos
10. <b>Muestra piloto</b>	- Aplicación del instrumento para evaluar el nivel de desempeño laboral para determinar la confiabilidad.
11. <b>Confiabilidad</b>	- Alfa de Cronbach 0,805
12. <b>Materiales</b>	- Instrumento impreso - Lapicero
13. <b>Significancia</b>	- El instrumento consta 22 ítems de opinión que miden el desempeño laboral

## I. Opciones de respuesta:

Nº de Ítems	Puntaje
Del 1 al 22	Bueno [60-41]
	Medio [40-21]
	Pobre [0 – 20]

### 4.2. Discusión de los resultados

Con respecto al objetivo 1 donde se plantea determinar las características del plan de capacitación que viene aplicando el Hospital Regional Lambayeque.

En la tabla 01 se muestra los resultados con respecto a que el HRL tiene un buen local para su desarrollo laboral, donde el 71,6% de los encuestados está totalmente en desacuerdo; mientras que el 8,5% de los encuestados está de acuerdo.

En la tabla 07; se observa que el 32,6% de los encuestados indicó que si existe y conoce los planes de capacitación del HRL; mientras que el 67,4% de los encuestados indico que no existe o no conoce.

Al contrastar las tablas con Delfín, O. (2012). Se tiene que el plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. Así como Rovira (2013) indica que el potencial humano, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de las personas, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes.

En la tabla 08; se observa que el 32,6% de los encuestados indicó que si tiene conocimiento del plan de capacitación; mientras que el 67,4% de los encuestados indicó que no tiene conocimiento del plan de capacitación. Por lo que Delfín, O. (2012). Explica que Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades.

En la tabla 10 se observa que el 36,9% de los encuestados indicó que la Jefatura si participa en la eliminación de errores que existen en el plan de capacitación y 63,1% de los encuestados indicó que no participa.

En la tabla 11 se observó que 25,5% de los encuestados indicó que si les interesa la autorización y ejecución del plan de capacitación; mientras que a 74,5% de los encuestados indicó que no les interesa.

En la tabla 12 se observa que el 39,7% de los encuestados indico que si se les presento los planes de capacitación mientras que el 60,3% de los encuestados indicó que no se les presentó.

Se contrasto con García (2010). Que indica que toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tienen en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de la organización". p.14.

Así como manifiesta Escalante (2010), el supuesto esencial es que la gestión de los recursos humanos debe conciliar las necesidades y demandas de la población, los requerimientos de los servicios de salud y las necesidades y demandas del personal de salud.

Con respecto al objetivo 2 donde se plantea determinar las características del desempeño laboral que se viene aplicando en el Hospital Regional Lambayeque.

En la tabla 03 se observó que; el 54,6% de los encuestados está en desacuerdo que el HRL cuente con tecnología moderna para el buen desempeño laboral, mientras 45,4% de los encuestados está de acuerdo

En la tabla 05 se observa que el 61,0% de los encuestados está totalmente en desacuerdo ya que no sabe las funciones de su puesto de trabajo; mientras que el 31,9% de los encuestados está en desacuerdo, 7,1% de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo

En la tabla 06 se observa que el 58,2%de los encuestados está totalmente en desacuerdo ya que no sabe de la existencia de un manual de funciones; mientras que el 9,9% de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo

En la tabla 18 se observa que el 12,1%de los encuestados opina que el área de recursos humanos del hospital siempre evalúa los requisitos para los puestos que solicita; mientras que el 56,0% de los encuestados opina que nunca evalúa dichos requisitos.

Contrastando las tablas con Palaci (2005) este autor indica que existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado.

En la tabla 19 se observa que el 52,5% de los encuestados está de acuerdo con la eficiente labora que realizan sus compañeros mientras que el 12,7% de los encuestados está en desacuerdo.

En la tabla 21 se observa que el 72(51,1%) de los encuestados está de acuerdo con que sus compañeros son eficaces en su valor mientras que el 12,1% de los encuestados está en desacuerdo.

Contrastando las tablas con el desempeño laboral según Robbins (2004), indica que complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño.

Porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Con respecto al objetivo 3 donde se plantea identificar los factores del plan de capacitación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque.

En la tabla 02 se observa que el 71,6% de los encuestados está totalmente en desacuerdo a que el personal cuente con amplia experiencia laboral; mientras que el 4,3% de los encuestados está de acuerdo

En la tabla 04 se observa el 61,0% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con respecto a que si existe personal poco calificado para realizar sus funciones en el HRL; mientras que el 31,9% de los encuestados está en desacuerdo, el 7,1% de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En la tabla 09 se observa que el 61,0% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con el contenido del plan de capacitación ya que no se ajusta a las necesidades del personal del HRL; mientras que el 10(7,1%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.



Por lo que se contrasta con Feldman, R. S. (1998), que explica que el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño deben estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1. TÍTULO**

Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015

### **5.2. PRESENTACIÓN**

Luego de aplicar las encuestas a los trabajadores del HRL y plantear a la gerencia respecto a la posibilidad de elaborar un plan de capacitación para el Hospital Regional Lambayeque, creemos que afrontar dicho plan implicó determinar las reales necesidades de capacitación a fin de hacer del plan de capacitación una herramienta encaminada a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de las diferentes áreas del HRL, bajo los conceptos de competitividad, integridad, guiados por la visión, misión, estrategia y objetivos de la entidad.

De conformidad con lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo Hospital Regional Lambayeque, el Reglamento de Organización y funciones del Hospital Regional Lambayeque y el Texto único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, CAS Decreto Legislativo N° 1056, Ley de productividad y competitividad laboral, que coinciden en la promoción de la capacitación del trabajador para mejorar su desempeño en el trabajo y en la búsqueda de un solo objetivo, ser eficiente, responsable, honesto, competitivo en todos sus logros trazados.

El presente plan contiene las diversas actividades de capacitación dirigidas al personal que labora en el HRL, que es un hospital de Nivel III en la región y bien implementado en todas las especialidades.

## **5.2. RESUMEN**

La capacitación está enfocada en conseguir competencias de contacto con los pacientes, habilidades financieras y otras habilidades de gestión que hacen sentir más útil al trabajador mediante la mejora de su desempeño laboral.

## **5.2. INTRODUCCIÓN**

La capacitación en el sector salud representa un verdadero valor agregado en un servicio de alta complejidad como lo es el Hospital Regional de Lambayeque; la formación de los empleados contribuye con la solución de los problemas y toma de decisiones para determinar la calidad del servicio.

Al establecer un plan de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades del servicio con objetivos de aprendizaje específicos (al finalizar su capacitación, los trabajadores entrenados sabrán mantener y manejar la empatía de los usuarios pacientes).

### **5.3. EL PROBLEMA**

#### **5.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera un plan de capacitación mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015?

#### **5.4. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación resultó beneficiosa para el HRL y para su personal administrativo y asistencial del establecimiento. La investigación propone un plan de capacitación que luego de su proceso de implementación, contribuirá a solucionar el problema de desempeño laboral de los trabajadores del HRL.

Así como el HRL debería contar con un personal bien capacitado que se desempeñe en un ambiente laboral adecuado y esto genere mayor aceptación por la población quien será atendida con eficiencia, amabilidad, responsabilidad, etc. En las diversas especialidades del HRL.

### **5.5. OBJETIVOS**

#### **5.5.1. Objetivos General**

Mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y asistencial que labora en el Hospital Regional Lambayeque.

### **5.5.2. Objetivos Específicos**

1. Elaborar un programa de técnicas de atención al usuario – paciente.
2. Programar capacitación permanente en costos de servicio de salud.
3. Programar una capacitación permanente para el personal administrativo y asistencial.

### **5.6. BASE LEGAL**

- Decreto Legislativo N° 276. Ley de Bases de la Carrera Administrativa
- Ley No 26842, Ley General de Salud.
- Ley No 27657, Ley del Ministerio de Salud.
- Resolución Ministerial N° 519-2006-SA/MINSA que aprueba el Sistema de Gestión de la Calidad en Salud
- Resolución Ministerial N° 143-2008/MINSA que constituye el Comité Técnico de Clima Organizacional.
- Resolución Ministerial Resolución Ministerial N° 626 - 2008 / MINSA. Que aprueba la Directiva Administrativa N° 142-MINSA/OGGRH-V.01 "Normas y Procedimientos para el Proceso de Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral".

## **5.7. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

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

## **5.8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.**

El desarrollo de la propuesta está representado por 4 temas generales a detallar:

1. Reforzar la autorregulación emocional de los colaboradores del HRL.
2. Realizar capacitación de Motivación Laboral para el personal del HRL.
3. Gestionar el Trabajo en equipo para conseguir el bienestar laboral.
4. Generar transformación de conciencia para conseguir logros laborales que hagan rentable al HRL.

## **ACTIVIDADES DESARROLLADAS PARA EL CAMBIO**

### **PROGRAMA N° 01**

Realizar capacitación en competencias profesionales para mejorar el desempeño del personal del HRL

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

**1.1. Empresa** : HOSPITAL REGIONAL DE LAMBAYEQUE.

**1.2. Área** : Recursos Humanos

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

**2.1. Actividad** :

Realizar una capacitación de competencias profesionales para los trabajadores del HRL.

**2.2. Objetivos** :

- a) Conocer cómo influye capacitación en competencias profesionales en el personal del HRL.
- b) Reflexionar sobre la importancia de la capacitación al personal del HRL.

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

- a) Se pide la colaboración de 7 personas del grupo
- b) Se les asigna el rol que desempeña la persona
- c) Simularán estar en una reunión de trabajo donde se encuentran empleados y empleadores presentando cada quien sus opiniones sobre el desempeño de trabajo y las relaciones laborales que existen entre ellos. Mientras que dos de ellos se hacen responsables de las mayorías de las funciones e ignorando las opiniones de los de las personas con las que se encuentran reunidos.
- d) Luego se les pide la opinión al grupo en general sobre lo observado en la dramatización
- e) Finalmente se realiza una pequeña exposición.



#### IV. MEDIOS Y MATERIALES

- a) Humanos: Facilitador y participantes
- b) Materiales: Pizarra, plumones, hojas de papel, salón.
- c) Tiempo: dramatización 20 minutos, Exposición 40 minutos, Discusión 20 minutos

#### V. PRESUPUESTO

<b>ESTRATEGIA 1:</b> Contratar una persona para que haga de facilitador en la capacitación competencias profesionales para el personal del HRL				
<b>OBJETIVO</b> Mejorar el nivel de atención del personal hacia los pacientes				
<b>JUSTIFICACIÓN</b> La capacitación es pieza clave para brindar en los colaboradores la seguridad de trabajar en un buen ambiente laboral donde día a día se puede brindar una buena atención al usuario y a la vez puede genera un buen ambiente de trabajo y lograr finalmente un buen desempeño laboral.				
<b>PLAZO DE EJECUCION</b> Enero - marzo del 2016				
<b>RESPONSABLES</b>  ✓ Profesional en Coaching				
Actividades	1° Trimestre			Recursos a utilizar
	Enero	Febrero	Marzo	
Convocar a los trabajadores a la capacitación de competencias profesionales	X			Pizarra, plumones, hojas de papel, salón. Retroproyector Diapositivas
Capacitar a los colaboradores en capacitación de competencias profesionales		X		
Fomentar las habilidades adquiridas por la capacitación			X	

**Costos de Profesionales a participar**

	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
<b>Profesionales</b>	80	120.00	S/. 9 600.00
<b>Técnico</b>	30	80.00	S/. 2 400.00
<b>Oficinistas</b>	11	80.00	S/. 880.00
<b>Auxiliares</b>	20	50.00	S/. 1000.00
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>330.00</b>	<b>S/. 13 880.00</b>

## **PROGRAMA N° 02**

Capacitación en Coaching Ontológico para búsqueda de líderes transformacionales en el HRL.

### **I. DATOS INFORMATIVOS**

- 1.1. Empresa** : Hospital Regional Lambayeque
- 1.2. Área** : Recursos Humanos

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

#### **2.1. Actividad** :

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

#### **2.2. Objetivos** :

- a) Lograr que los participantes sepan enfocar y definir su vida en todos los niveles, en función al coaching ontológico.
- b) Aclarar el significado Coaching Ontológico.
- c) Lograr que los participantes precisen que los motiva a ser mejor trabajadores.

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

- a) El facilitador debe pedir a las participantes que elaboren dos listas de problemas de que no los motiva en sus labores: los principales problemas, los propios.
- b) Luego se les pide que formen grupos de 3 personas y se les pide que redacten una definición de motivación laboral (con palabras) y de otra sin palabras, por ejemplo, dibujos, cartel, mímicas. Música, etc.
- c) Luego se les pide a los participantes que enumeren tres rasgos de su propia personalidad y que los exponga ante los demás y el trabajo que hace en el HRL.
- d) Finalmente se realiza una pequeña exposición

#### IV. MEDIOS Y MATERIALES

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

#### V. PRESUPUESTO

<b>ESTRATEGIA 2 :</b>				
Contratar una persona para que haga de facilitador para los entrenamientos periódicos en técnicas y métodos más asertivos para un adecuado Coaching Ontológico.				
<b>OBJETIVO</b> Buscar líderes transformacionales en el HRL.				
<b>JUSTIFICACIÓN</b> El Coaching Ontológico surge como un intento de hacernos cargo de las paradojas que actualmente la vida nos ofrece (tecnología ilimitada, estrés laboral, pulsión consumista, desconfianza con el entorno, resignación frente al futuro, entre otros).; motivo por el cual el HRL se ha visto en la imperiosa necesidad de capacitar a su personal.				
<b>PLAZO DE EJECUCION</b> Abril - junio 2016				
<b>RESPONSABLES</b> ✓ Especialista en Coaching Ontológico				
Actividades	2° Trimestre			Recursos a utilizar
	Abril	Mayo	Junio	
Dar a conocer a los trabajadores el plan de capacitación sobre Coaching Ontológico.	X			Pizarra, plumones, hojas de papel, salón. Retroproyector Diapositivas
Aplicar la capacitación coaching ontológico al personal tanto administrativo como asistencial.		X		
Realizar reuniones conjuntas entre jefes y subordinados con lo que respecta a su desempeño laboral después de la capacitación.		X	X	

**Costos de Profesionales a participar**

	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
<b>Profesionales</b>	80	100.00	S/. 8 000.00
<b>Técnico</b>	30	60.00	S/. 1 800.00
<b>Oficinistas</b>	11	50.00	S/. 550.00
<b>Auxiliares</b>	20	30.00	S/. 600.00
<b>Total</b>	<b>141</b>	240.00	<b>S/. 10 950.00</b>

## **PROGRAMA N° 03**

Gestionar el Trabajo en equipo para conseguir el bienestar laboral.

### **I. DATOS INFORMATIVOS**

- 1.1. Empresa** : Hospital Regional Lambayeque
- 1.2. Área** : Recursos Humanos

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

#### **2.1. Actividad** :

Definir las estrategias que se aplicarán para trabajo en equipo de los trabajadores del HRL.

#### **2.2. Objetivos** :

- a) Identificar las debilidades de los trabajadores.
- b) Evitar los subgrupos dentro de la Institución.
- c) Confraternizar con los trabajadores del HRL.

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

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

### **IV. MEDIOS Y MATERIALES**

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

## V. PRESUPUESTO

<b>ESTRATEGIA 3 :</b>				
Contratar una persona para que haga de facilitador para los entrenamientos periódicos en técnicas y métodos más asertivos para un buen trabajo en equipo.				
<b>OBJETIVO</b>				
Conseguir logros de alto rendimiento a través de la conformación de equipos				
<b>JUSTIFICACIÓN</b>				
Los individuos deben trabajar en equipo; para poder solucionar sus problemas individuales; el buscar ayuda con las demás personas ayuda tanto de forma personal como laboral.				
<b>PLAZO DE EJECUCION</b>				
Julio - Setiembre 2016				
<b>RESPONSABLES</b>				
✓ Especialista en Directivas Gerenciales				
Actividades	3° Trimestre			Recursos a utilizar
	Julio	Agosto	Setiembre	
Convocar a capacitación de Trabajo en Equipo.	X			Pizarra, plumones, hojas de papel, salón. Retroproyector Diapositivas
Capacitación de Trabajo en equipo		X		
Evaluar el desempeño laboral en equipos de trabajo.		X	X	

### Costos de Profesionales a participar

	Cantidad	Costo	Total
<b>Profesionales</b>	80	100.00	S/. 8 000.00
<b>Técnico</b>	30	60.00	S/. 1 800.00
<b>Oficinistas</b>	11	50.00	S/. 550.00
<b>Auxiliares</b>	20	40.00	S/. 800.00
<b>Total</b>	<b>141</b>	240.00	<b>S/. 11 150.00</b>

## **PROGRAMA N° 04**

Realizar una capacitación en inteligencia emocional al personal; para mejorar su desempeño laboral en el HRL

### **I. DATOS INFORMATIVOS**

- 1.1. **Empresa** : Hospital Regional Lambayeque.  
1.2. **Área** : Recursos Humanos

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

**2.1. Actividad** :

Definir las estrategias para promover logros laborales en el personal del HRL.

**2.2. Objetivos** :

- a) Identificar las estrategias para los trabajadores logren un buen desempeño laboral.
- b) Premiar al trabajador del mes en el HRL.

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

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

### **IV. MEDIOS Y MATERIALES**

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



## V. PRESUPUESTO

<b>ESTRATEGIA 4 :</b>				
Contratar una persona para que haga de facilitador de las capacitaciones sobre la inteligencia emocional para un buen desempeño en el HRL				
<b>OBJETIVO</b> Identificar el proceso la inteligencia emocional en los trabajadores del HRL.				
<b>JUSTIFICACIÓN</b> Identificar la capacidad para percibir las emociones de forma precisa y aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento, para comprender las emociones. Capacidad para dominar las propias emociones y las de los demás. prever consecuencias y orientarse a la innovación, de manera que cada persona pueda mejorar su competencia personal y profesional.				
<b>PLAZO DE EJECUCION</b> Octubre – diciembre 2016				
<b>RESPONSABLES</b>  ✓ Profesional de Coaching				
Actividades	4° Trimestre			Recursos a utilizar
	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Realizar charlas de inteligencia emocional en el HRL	X			Pizarra, plumones, hojas de papel, salón.  Retroproyector Diapositivas
Involucrar a todo el personal en las metas del área.		X		
Realizar las actividades laborales orientadas a resultados.		X	X	
Incentivar a cooperar con su equipo aportando soluciones creativas.			X	

### Costos de Profesionales a participar

	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
<b>Profesionales</b>	80	150.00	S/. 12 000.00
<b>Técnico</b>	30	80.00	S/. 2400.00
<b>Oficinistas</b>	11	60.00	S/. 600.00
<b>Auxiliares</b>	20	40.00	S/. 800.00
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>300.00</b>	<b>S/. 15 800.00</b>

### 5.5. Presupuesto

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE 2015</b>	
<b>Programas</b>	<b>Costo</b>
Realizar capacitación en competencias profesionales para mejorar el desempeño del personal del HRL.	<b>S/. 13 880.00</b>
Capacitación en Coaching Ontológico para búsqueda de líderes transformacionales en el HRL.	<b>S/ 10 950.00</b>
Gestionar el Trabajo en equipo para conseguir el bienestar laboral.	<b>S/ 11550.00</b>
Realizar una capacitación en inteligencia emocional al personal; para mejorar su desempeño laboral en el HRL.	<b>S/ 15800.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 52.180,00</b>

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

Las necesidades de capacitación del personal del Hospital Regional Lambayeque, detectadas a través de la encuesta son: relaciones interpersonales, comunicación, motivación, clima organizacional, trabajo en equipo, atención al paciente.

En la institución sí existe un perfil de puestos de trabajo y el manual de funciones, los cuales tienen relación; sin embargo, algunos de los empleados consideran que no se brinda la información necesaria relacionada a estos temas.

Se concluye que según aplicación de encuestas en relación a las características del plan de capacitación cumpliendo con el objetivo específico 1:

En la tabla 01 se muestra los resultados con respecto a que el HRL tiene un buen local para su desarrollo laboral, donde el 71,6% de los encuestados está totalmente en desacuerdo; mientras que el 8,5% de los encuestados está de acuerdo.

En la tabla 07; se observa que el 32,6% de los encuestados indicó que si existe y conoce los planes de capacitación del HRL; mientras que el 67,4% de los encuestados indico que no existe o no conoce.

Al contrastar las tablas con Delfín, O. (2012). Se tiene que el plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. Así como Rovira (2013) indica que el potencial humano, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de las personas, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes.

En la tabla 08; se observa que el 32,6% de los encuestados indicó que si tiene conocimiento del plan de capacitación; mientras que el 67,4% de los encuestados indicó que no tiene conocimiento del plan de capacitación. Por lo que Delfín, O. (2012). Explica que Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades.

En la tabla 10 se observa que el 36,9% de los encuestados indicó que la Jefatura si participa en la eliminación de errores que existen en el plan de capacitación y 63,1% de los encuestados indicó que no participa.

En la tabla 11 se observó que 25,5% de los encuestados indicó que si les interesa la autorización y ejecución del plan de capacitación; mientras que a 74,5% de los encuestados indicó que no les interesa.

En la tabla 12 se observa que el 39,7% de los encuestados indico que si se les presento los planes de capacitación mientras que el 60,3% de los encuestados indicó que no se les presentó.

Se contrasto con García (2010). Que indica que toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tienen en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de la organización". p.14.

Así como manifiesta Escalante (2010), el supuesto esencial es que la gestión de los recursos humanos debe conciliar las necesidades y demandas de la población, los requerimientos de los servicios de salud y las necesidades y demandas del personal de salud.

Con respecto al objetivo 2 donde se plantea determinar las características del desempeño laboral que se viene aplicando en el Hospital Regional Lambayeque.

En la tabla 03 se observó que; el 54,6% de los encuestados está en desacuerdo que el HRL cuente con tecnología moderna para el buen desempeño laboral, mientras 45,4% de los encuestados está de acuerdo

En la tabla 05 se observa que el 61,0% de los encuestados está totalmente en desacuerdo ya que no sabe las funciones de su puesto de trabajo; mientras que el 31,9% de los encuestados está en desacuerdo, 7,1% de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo

En la tabla 06 se observa que el 58,2%de los encuestados está totalmente en desacuerdo ya que no sabe de la existencia de un manual de funciones; mientras que el 9,9% de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En la tabla 18 se observa que el 12,1%de los encuestados opina que el área de recursos humanos del hospital siempre evalúa los requisitos para los puestos que solicita; mientras que el 56,0% de los encuestados opina nunca

Contrastando las tablas con Palaci (2005) este autor indica que existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado.

En la tabla 19 se observa que el 52,5% de los encuestados está de acuerdo con la eficiente labora que realizan sus compañeros mientras que el 12,7% de los encuestados está en desacuerdo.

En la tabla 21 se observa que el 72(51,1%) de los encuestados está de acuerdo con que sus compañeros son eficaces en su valor mientras que el 12,1% de los encuestados está en desacuerdo.



Contrastando las tablas con el desempeño laboral según Robbins (2004), indica que complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Con respecto al objetivo 3 donde se plantea identificar los factores del plan de capacitación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque.

En la tabla 02 se observa que el 71,6% de los encuestados está totalmente en desacuerdo a que el personal cuente con amplia experiencia laboral; mientras que el 4,3% de los encuestados está de acuerdo

En la tabla 04 se observa el 61,0% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con respecto a que si existe personal poco calificado para realizar sus funciones en el HRL; mientras que el 31,9% de los encuestados está en desacuerdo, el 7,1% de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En la tabla 09 se observa que el 61,0% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con el contenido del plan de capacitación ya que no se ajusta a las necesidades del personal del HRL; mientras que el 10(7,1%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Por lo que se contrasta con Feldman, R. S. (1998), que explica que el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño deben estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables.

## **6.2. Recomendaciones**

Realizar de manera periódica una encuesta para conocer la percepción del cliente con respecto al desempeño de los trabajadores del personal administrativo y asistencial del HRL, ya que, al no ser estática, las opiniones van variando con el tiempo y el conocerlas permitirán plantear estrategias adicionales al plan de capacitación.

Realizar un seguimiento de los beneficios que se derivaran de la implementación del plan de capacitación, así como a las aplicaciones que le dan los trabajadores, a la temática incluida en el plan de capacitación, para poder evaluar si todos los conocimientos adquiridos están siendo aplicados o si deben modificarse para futuros planteamientos de capacitación.

Medir periódicamente el desempeño de los trabajadores, no solo recurriendo a la opinión del cliente sino también a la de los jefes y ante compañeros de trabajo, brindándole al HRL una visión más general y amplia.

## REFERENCIAS

Avendaño (2015). Importancia de la capacitación y el adiestramiento en las empresas. URL Disponible: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-y-el-adiestramiento-en-las-empresas/>

Blake (1997). Capacitación y actualización del personal. URL Disponible:

[http://www.administracionpersonal3.sociales.uba.ar/.../11\\_d\\_Anexo\\_-G\\_Capacitacion](http://www.administracionpersonal3.sociales.uba.ar/.../11_d_Anexo_-G_Capacitacion)

Bohórquez, K. (2015). Ecuador. En su tesis titulada La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en el Laboratorio Clínico Del Hospital Básico San Miguel. URL Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13230/1/17%20GIS.pdf>

Chilon, D. y Alcalde, G. (2014). La cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca. Disponible en: <http://repositorio.upn.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/11537/4942/Chilon%20Salda%C3%B1a%20Deysi%20y%20Alcalde%20Huam%C3%A1n%20Gloria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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

Deza, L. (2010). Presidente del Consejo Regional de Salud, Región Lambayeque. Para Vivir Mejor, plan participativo regional de salud 2005 – 2010. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/cns//PlanesRegionales>.

Díaz (2011). Importancia de la capacitación personal. URL Disponible: <http://www.gestiopolis.com/importancia-capacitacion-de-personal> Amaya (2003)

Frigo, E. (2013). Que es la capacitación. Recuperado de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

García, M. (2010). Desarrollo de Programas de Capacitación. Recuperado de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Luna, G. y Vílchez, J. (2014). En su tesis titulada Propuesta del Clima Organizacional para la mejora del Desempeño Laboral en los empleados públicos de la Municipalidad Distrital de Picsi en el año 2014.

Maldonado, C. (2009). Importancia de la capacitación. Recuperado de <http://aptitus.clasificados.pe/blog/capacitacion/entrevista-a-la-sra-cecilia-maldonado-sebastiani-gerente-de-recursos-humanos-de-nextel-del-peru/>

Mejía, Y. (2012). Evaluación del Desempeño con enfoque en las competencias laborales. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>

- Schwartzman, K. (2009). Capacitación Laboral. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica.
- Suarez, P. (2011). Lima, Perú. Capacitación por competencias laborales para la mejora del desempeño de los recursos Humanos en salud. Tesis de Licenciatura. Recuperada de la base de datos [www.cybertesis.com](http://www.cybertesis.com)
- Uribe, V. (2010). Lima, Perú. Estrategia de capacitación y desarrollo de competencias cognitivas del personal administrativo para mejorar la prestación del servicio en la USMP. Tesis de Licenciatura. Recuperada de la base de datos [www.cybertesis.com](http://www.cybertesis.com)
- Uriarte, C. (2012). Director de Salud Lambayeque. Análisis de la situación de salud Lambayeque 2012. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/documentosdigitales/bvsde/texcom/A SIS-regiones/Lambayeque/Lambayeque2012.pdf>
- Vaca, K. (2011). Ecuador. Propuesta de un plan de capacitación por competencias para el personal que maneja los desechos
- Vásquez, Y. (2012). Evaluación del nivel de Desempeño Laboral de los empleados de la empresa equipos de Bombeo, S. A. Disponible en: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/286/1/Tesis%20Ysa%C3%AD%20V%C3%A1zquez%20Estrada.pdf>

**ANEXOS**

## Anexo 01: Instrumento



### UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN HOSPITAL REGIONAL DE LAMBAYEQUE



Sr. Colaborador del HRL, mucho agradeceremos su participación en la presente encuesta; la misma que está orientada a determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores de este centro hospitalario para mejorar la calidad de atención a los usuarios; por ello la información que Ud. Que registre en este documento es de suma importancia para preparar un plan de capacitación.

Le garantizamos que la información que Ud. Registre será utilizada única y exclusivamente en la presente investigación.

Instrucciones: Marque con una (X) la alternativa que crea correcta

Sexo: M ( ) F ( )

1. Ud. considera que el HRL tiene un buen local para su desarrollo laboral
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
  
2. Ud. considera que existe personal con amplia experiencia laboral en el HRL
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
  
3. Ud. considera que el HRL cuenta con tecnología moderna para el buen desempeño de su personal
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo



4. Ud. considera que existe personal poco calificado para realizar sus funciones en HRL
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
  
5. Ud. considera que el personal no sabe las funciones de su puesto de trabajo en el HRL
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
  
6. Ud. considera que el personal no sabe de la existencia de un manual de funciones en el HRL
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
  
7. ¿Existe y conoce un plan de capacitación a los trabajadores en el HRL?
  - a) Si
  - b) No
  
8. ¿Ud. ¿Tiene conocimiento del contenido del plan de capacitación a los trabajadores en el HRL?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
  
9. El contenido del plan de capacitación se ajusta a las necesidades del personal del HRL
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

10. En su opinión, ¿Ud. Considera que la dirección ejecutiva del HRL participa en la eliminación de los errores que existieran en el plan de capacitación?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
11. Las autoridades del HRL se interesan por la autorización y ejecución del plan de capacitación.
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
12. El HRL le ha presentado a Ud. los planes de capacitación.
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
13. El HRL actualmente viene ejecutando un plan de capacitación
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
14. La capacitación recibida le ha beneficiado en las funciones que Ud. Realiza.
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

15. Recursos Humanos lo evalúa a Ud. después de la capacitación.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
16. Que dificultades ha tenido Ud. En la capacitación recibida.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
17. El HRL les explico las ventajas y desventajas del plan de capacitación del cual han participado.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
18. El área de recursos humanos del hospital, evalúa los requisitos para los puestos que solicita.
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo}
19. El HRL realiza reconocimientos y premiaciones a su personal administrativo y asistencial por los logros obtenidos
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

20. Ud. Considera eficiente el trabajo realizado en su servicio.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

21. Ud. Considera eficaz el trabajo realizado por sus compañeros.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

22. Ud. Considera efectivo el trabajo realizado en su servicio.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

23. Ud. Esta de acuerdo que el HRL actualice la información del personal

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

24. Ud. Alguna vez ha recibido información de su desempeño laboral que recibe en el HRL.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

## Anexo 02: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Problema general</b> ¿De qué manera un plan de capacitación mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015?	<b>Objetivo General</b> Diseñar un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015. <b>Objetivos específicos</b> 1. Determinar las características que influyen en el desarrollo del plan de capacitación para el personal del Hospital Regional Lambayeque. 2. Determinar las características del desempeño laboral que influyen en el personal del Hospital Regional Lambayeque. 3. Identificar los factores influyentes en la relación del plan de capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque. 4. Elaborar la propuesta de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque.	El plan de capacitación mejorará el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Regional de Lambayeque.	<b>Variab e indepe ndiente</b>  <b>Plan de Capacitación</b>	Análisis de la Situación	Identificar fortalezas del ámbito laboral Identificar debilidades del ámbito laboral
				Diseño del plan de Capacitación	Identificar el contenido del plan
				Validación del plan de capacitación	Eliminación de defectos del plan Presentación del plan a los empleados
				Ejecución del plan de capacitación	Dictar plan de capacitación a los trabajadores
				Evaluación de plan de capacitación	Resultados del plan aplicado Pros y contras del plan
			<b>Variab e depend iente</b>  <b>Desem peño Laboral</b>	Adaptación del individuo al cargo	Aptitudes y actitudes del empleado Evaluación de requisitos del puesto asignado
				Ascensos	Porcentaje de incentivos Reconocimientos y premiaciones
				Productividad	Nivel de eficiencia
				Estándares de la organización	Información del personal
				Retroalimentación	Información de desempeño del personal