



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**COMPETENCIAS BASADAS EN UN PLAN DE TALENTO HUMANO QUE  
CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR EL SERVICIO QUE PRESTA LA SUBDIRECCIÓN  
MÉDICA EN EL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS, COMO BENEFICIO  
LABORAL**

**Gladys María Alvarez Orellana**  
Asesorado por el Ing. Renaldo Girón Alvarado

Guatemala, octubre de 2022



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**COMPETENCIAS BASADAS EN UN PLAN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR EL SERVICIO QUE PRESTA LA SUBDIRECCIÓN MÉDICA EN EL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS, COMO BENEFICIO LABORAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**GLADYS MARÍA ALVAREZ ORELLANA**

ASESORADO POR EL ING. RENALDO GIRON ALVARADO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERIA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
EXAMINADOR	Ing. Juan Carlos Godínez Orozco
EXAMINADOR	Ing. Guillermo Federico Mijangos Martínez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez



## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**COMPETENCIAS BASADAS EN UN PLAN DE TALENTO HUMANO QUE  
CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR EL SERVICIO QUE PRESTA LA SUBDIRECCIÓN  
MÉDICA EN EL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS, COMO BENEFICIO  
LABORAL**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 11 de febrero de 2020.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Gladys María Álvarez Orellana', enclosed within a circular scribble.

**Gladys María Álvarez Orellana**





Guatemala, 09 de noviembre de 2021

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
**Director de la Escuela de Mecánica Industrial**  
**Facultad de Ingeniería**  
Presente

Ingeniero Urquizú:

Reciba un respetuoso saludo, el motivo de la presente es para manifestarle que, como revisor externo de la estudiante universitaria Gladys María Alvarez Orellana de la carrera de Ingeniería Industrial quien se identifica con el carné número 201404309 y documento de identificación CUI 2785 66634 0101, he tenido a la vista el trabajo de graduación titulado: **“Competencias basadas en un plan de talento humano que contribuya a eficientizar el servicio que presta la Subdirección Médica en el Hospital General San Juan de Dios, como beneficio laboral.”**, el cual encuentro satisfactorio cumpliendo con el contenido, parámetros y requisitos necesarios.

En tal virtud, lo doy por aprobado, solicitándole darle el tramite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme,

Atentamente,

  
Renaldo Girón Alvarado  
Ingeniero Industrial  
Colegiado No. 5977  
Ing. Renaldo Girón

Número de colégiado 5977





ESCUELA DE  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.006.022

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **COMPETENCIAS BASADAS EN UN PLAN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR EL SERVICIO QUE PRESTA LA SUBDIRECCIÓN MEDICA EN EL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS, COMO BENEFICIO LABORAL**, presentado por la estudiante universitaria Gladys María Alvarez **Orellana**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Guillermo Federico Mijangos Martínez  
Ingeniero Mecánico Industrial  
Colegiado No. 16692

Ing. Guillermo Federico Mijangos Martínez  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2022.

/mgp





ESCUELA DE  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LNG.DIRECTOR.169.EMI.2022

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador de área y la aprobación del área de lingüística del trabajo de graduación titulado: **COMPETENCIAS BASADAS EN UN PLAN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR EL SERVICIO QUE PRESTA LA SUBDIRECCIÓN MÉDICA EN EL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS, COMO BENEFICIO LABORAL**, presentado por: **Gladys María Alvarez Orellana**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Firmada digitalmente por Cesar Ernesto Urquizu Rodas  
Motivo: Ingeniero Industrial  
Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, USAC  
Colegiado 4,272  
Periodo: Junio a septiembre año 2022

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2022.



LNG.DECANATO.OI.602.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **COMPETENCIAS BASADAS EN UN PLAN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A EFICIENTIZAR EL SERVICIO QUE PRESTA LA SUBDIRECCIÓN MÉDICA EN EL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS, COMO BENEFICIO LABORAL**, presentado por: **Gladys María Álvarez Orellana**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



ingra. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana

Guatemala, septiembre de 2022

AACE/gaoc





## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por ser el centro de mi vida y por la guía que me ha brindado todos estos años. Por permitirme estar aquí el día de hoy, feliz, bendecida y agradecida.
- Mis padres** Mario Alvarez Orellana y Gladys Marilú Orellana López. Por siempre haber sido ejemplo de excelencia y superación. Nada de esto sería posible sin el apoyo que me brindaron para convertirme en una profesional. Gracias por esta herencia.
- Mi abuela** Francisca López de la Cruz. Por haber sido una fiel aleada, por sus palabras de ánimo y por su inmensa fe en mí.
- Mis hermanos** Mario y Pedro Alvarez Orellana e Ilse y Julio García Orellana. Porque cada uno estuvo siempre demostrándome su apoyo, su cariño y empatía. Los amo.
- Mis sobrinos** Daniel y Valeria Montenegro Garcia, por ser mis compañeros principales en estos años. Por ser mi inspiración y motivación principal para superarme. Sigán superándose todos los días.

**Mi mejor amiga**

Diana Lucia Morataya Veliz. Por ser pilar importante en esta travesía y en mi vida, por su apoyo incondicional y por siempre estar. Gracias por tanto.

.

## AGRADECIMIENTOS A:

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	A mi <i>alma máter</i> que me permitió seguir mi sueño y convertirme en una profesional.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por concederme los conocimientos necesarios para desarrollarme, por cada lección y cátedra aprendida.
<b>Mis tíos</b>	Roberto Zambrano y Brenda Orellana. Por estar siempre al pendiente de mis avances, apoyarme incondicionalmente.
<b>A mi novio</b>	Steven Garcia por su apoyo incondicional en todo momento. Gracias por haber convertido esta experiencia en una aventura inolvidable.
<b>Mis amigos de la Facultad</b>	A mis mejores amigos; Carlos Jerez, Ana Rivas, Francisco Morazán y Adrian Rabinal. A las diferentes personas que conocí a lo largo de mis estudios, mis amigos del rancho y de primer ingreso. Por haber hecho de esta experiencia algo maravilloso, cada uno brindo valores, apoyo, aventuras y nuevos conocimientos a mi vida que atesorare por el resto de esta. Gracias, por tanto.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XI
GLOSARIO.....	XV
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	XXI
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.....	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.2. Ubicación.....	2
1.1.3. Misión.....	2
1.1.4. Visión.....	3
1.1.5. Tipo de organización.....	3
1.1.5.1. Organigrama.....	3
1.1.5.2. Niveles de organización.....	6
1.1.5.2.1. Nivel central.....	6
1.1.5.2.2. Nivel ejecutor.....	6
1.2. Hospital General San Juan de Dios.....	6
1.2.1. Ubicación.....	7
1.2.2. Tipo de organización.....	8
1.2.2.1. Organigrama.....	9
1.2.2.2. Descripción de puestos y funciones ....	10
1.2.2.2.1. Director ejecutivo.....	10
1.2.2.2.2. Jefe de la Unidad de Seguridad.....	10

1.2.2.2.3.	Coordinador de la Unidad de Calidad del Gasto .....	11
1.2.2.2.4.	Coordinador de Unidad Asesoría Jurídica.....	11
1.2.2.2.5.	Coordinador de la Unidad de Comunicación Estratégica .....	11
1.2.2.2.6.	Jefe de la Unidad de Tecnologías de Informática y Comunicación .....	12
1.2.2.2.7.	Coordinador de la Unidad de Libre Acceso a la Información .....	12
1.2.2.2.8.	Subdirector médico .....	12
1.2.2.2.9.	Subdirector (a) técnico.....	13
1.2.2.2.10.	Gerente administrativo financiero.....	13
1.2.2.2.11.	Subdirectora de Enfermería .....	13
1.2.2.2.12.	Subdirector de Recursos Humanos.....	13

	1.2.2.2.13.	Subdirector de Mantenimiento .....	14
1.2.3.		Misión .....	14
1.2.4.		Visión.....	14
1.2.5.		Objetivos.....	15
1.3.		Subdirección Médica del Hospital.....	15
1.3.1.		Organización de la Subdirección .....	15
	1.3.1.1.	Organigrama.....	15
	1.3.1.2.	Puestos y funciones.....	17
	1.3.1.2.1.	Subdirector médico.....	17
	1.3.1.2.2.	Jefe del Departamento Medicina Interna .....	17
	1.3.1.2.3.	Jefe del Departamento de Cirugía General .....	17
	1.3.1.2.4.	Jefe del Departamento de Pediatría .....	18
	1.3.1.2.5.	Jefe del Departamento de Ginecología y Obstetricia .....	18
	1.3.1.2.6.	Jefe Departamento Ortopedia y Traumatología .....	18
	1.3.1.2.7.	Jefe del Departamento de	

	Neurología y Neurociencia .....	19
1.3.1.2.8.	Jefe de Departamento de Nefrología y Trasplante .....	19
1.3.1.2.9.	Jefe del Departamento de Neurocirugía.....	19
1.3.1.2.10.	Jefe Departamento de Emergencia Adultos .....	19
1.3.1.2.11.	Jefe del Departamento de Consulta Externa de Adultos .....	20
1.3.1.2.12.	Jefe del Departamento de Cuidado Intensivo de Adultos .....	20
1.3.1.2.13.	Jefe de Departamento de Anestesia .....	20
1.3.1.2.14.	Jefe del Centro Estomatológico Metropolitano .....	20
1.4.	Gestión del talento humano .....	21
1.4.1.	Definición.....	21
1.4.2.	Funciones.....	22
1.4.3.	Tipos de gestión .....	23
1.4.3.1.	Gestión empresarial .....	23
1.4.3.2.	Gestión ambiental .....	23



	1.4.3.3.	Gestión educativa .....	23
	1.4.3.4.	Gestión humana .....	24
	1.4.3.5.	Gestión social .....	24
	1.4.3.6.	Gestión de calidad .....	24
	1.4.3.7.	Gestión de riesgo.....	24
1.5.		Competencias laborales .....	25
	1.5.1.	Definición .....	25
	1.5.2.	Tipos de competencias .....	25
	1.5.3.	Clasificación.....	26
	1.5.3.1.	Competencias básicas.....	26
	1.5.3.2.	Competencias transversales.....	27
	1.5.3.3.	Competencias técnicas.....	27
	1.5.4.	Beneficios de las competencias laborales .....	27
1.6.		Eficiencia .....	28
	1.6.1.	Definición .....	28
	1.6.2.	Indicadores .....	28
	1.6.3.	Incentivos técnicos .....	28
1.7.		Beneficio laboral .....	28
	1.7.1.	Definición técnica.....	29
	1.7.2.	Características.....	29
	1.7.3.	Tipos de beneficios.....	29
2.		SITUACIÓN ACTUAL.....	31
	2.1.	Subdirección Médica .....	31
	2.1.1.	Principios éticos.....	31
	2.1.2.	Organización institucional .....	31
	2.2.	Autoridades del hospital .....	32
	2.2.1.	Director ejecutivo .....	32
	2.2.2.	Subdirector técnico .....	32

2.2.3.	Subgerente asistencial .....	32
2.2.4.	Gerente de Recursos Humanos .....	33
2.2.5.	Gerente de Mantenimiento y otros servicios .....	33
2.2.6.	Director de Comunicación Social y Relaciones Públicas.....	33
2.2.7.	Coordinador de Sistemas Informáticos .....	33
2.3.	Especialidades y servicios .....	33
2.3.1.	Departamento de Cirugía .....	34
2.3.2.	Departamento de Ginecología y Obstetricia.....	37
2.3.3.	Departamento de Fisioterapia y Rehabilitación .....	38
2.3.4.	Departamento de Medicina Interna .....	41
2.3.5.	Departamento de Traumatología y Ortopedia .....	42
2.3.6.	Departamento de Neurología y Neurocirugía .....	43
2.4.	Principales servicios.....	44
2.4.1.	Emergencia Adultos .....	44
2.4.2.	Emergencia Pediatría .....	45
2.4.3.	Consulta Externa Ginecología y Obstetricia .....	47
2.4.4.	Consulta Externa Adultos .....	47
2.5.	Horario de atención .....	48
2.5.1.	Horario de visita a pacientes .....	48
2.5.2.	Días de consulta de especialidades en consulta externa de adultos.....	48
2.6.	Marco normativo institucional.....	48
2.6.1.	Código de Salud.....	48
2.6.2.	Código de Trabajo.....	49
2.6.3.	Constitución.....	49
2.6.4.	Ley de Servicio Civil .....	49
2.6.4.1.	Reglamento de Ley de Servicio Civil ....	50
2.6.5.	Ley de Contrataciones del Estado.....	50

3.	PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BASADAS EN UN PLAN DE TALENTO HUMANO.....	51
3.1.	Subdirección Médica .....	51
3.1.1.	El desarrollo y formación-capacitación de los médicos .....	51
3.2.	Programas de capacitación .....	52
3.2.1.	Área Cultural.....	52
3.2.2.	Área Social Administrativa.....	53
3.2.3.	Área Laboral .....	53
3.3.	Programa de incentivos de la Subdirección de Médicos .....	54
3.4.	Ejercicio de las funciones laborales.....	54
3.5.	Talento humano.....	56
3.5.1.	Recursos humanos.....	56
3.5.2.	Desarrollo de competencias .....	61
3.5.2.1.	Trabajo en equipo.....	61
3.5.2.2.	Orientación al paciente .....	67
3.5.3.	Evaluación del desempeño.....	68
3.5.4.	Retención de talento.....	71
3.5.5.	Costos administrativos.....	75
3.5.5.1.	Costos de energía eléctrica .....	76
3.5.5.2.	Servicios generales .....	76
3.5.5.3.	Gastos de administrativos .....	77
3.5.5.4.	Costos de infraestructura.....	77
3.5.5.5.	Gastos indirectos .....	77
3.5.6.	Potencialidad en el trabajo en equipo.....	78
3.6.	Planeación y organización de trabajo.....	78
3.7.	Competencias y productividad.....	79

4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	83
4.1.	Sistema de competencias basadas en un plan de talento humano .....	83
4.2.	Diagnóstico del sistema .....	85
4.3.	Desarrollo del plan de talento humano.....	86
4.3.1.	Políticas de reclutamiento y contratación .....	86
4.3.2.	Sistema de retribución.....	87
4.3.3.	Planes de formación.....	87
4.4.	Evaluación del desempeño .....	88
4.5.	Cargos técnicos y administrativos .....	88
4.6.	Trabajo en equipo para las competencias.....	88
4.7.	Satisfacción personal .....	89
4.8.	Aplicación técnica del sistema .....	89
4.9.	Eficiencia del plan .....	90
4.9.1.	Talento de personal del área.....	90
4.9.2.	Formato de entrevista .....	90
4.9.3.	Determinación de las competencias y plan de talento humano.....	92
4.10.	Resultados del cuestionario y propuesta.....	92
4.10.1.	Cuestionario .....	92
4.10.2.	Propuesta .....	114
4.10.3.	Resultados .....	119
5.	SEGUIMIENTO O MEJORA .....	121
5.1.	Mejora continua en la Subdirección Médica.....	121
5.1.1.	Control de plan de talento humano .....	121
5.2.	Aspectos considerativos de la mejora .....	122
5.2.1.	Adaptar mejoras al plan de talento humano .....	122
5.3.	Programas de atención individualizados .....	122

5.4.	Programa de atención colectiva .....	123
5.5.	Medición de productividad .....	123
5.6.	Ponderación en porcentajes la mejora .....	124
5.7.	Sistema de valoraciones.....	124
5.8.	Formato de cuadro de habilidades .....	125
CONCLUSIONES .....		127
RECOMENDACIONES.....		129
REFERENCIAS .....		131



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Ubicación del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.....	2
2.	Organigrama del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.....	5
3.	Hospital General San Juan de Dios .....	7
4.	Ubicación del Hospital General San Juan de Dios.....	7
5.	Dirección del Hospital General San Juan de Dios.....	8
6.	Organigrama de Dirección Ejecutiva del Hospital General San Juan de Dios .....	9
7.	Organigrama de la Subdirección Médica .....	16
8.	Departamento de Cirugía Hombres .....	34
9.	Departamento de Cirugía Hombres .....	35
10.	Departamento de Cirugía Mujeres .....	36
11.	Departamento de Ginecología y Obstetricia.....	37
12.	Departamento de Fisioterapia y Rehabilitación.....	38
13.	Jefatura de Medicina Física y Rehabilitación .....	39
14.	Clínica de Medicina física y Rehabilitación .....	40
15.	Departamento de Medicina Interna .....	41
16.	Departamento de Traumatología y Ortopedia.....	42
17.	Departamento de Neurología y Neurocirugía.....	43
18.	Emergencia Adultos .....	45
19.	Emergencia Pediatría.....	46
20.	Consulta Externa Adultos.....	47
21.	Propuesta de evaluación de desempeño .....	81

22.	¿Conoce los objetivos y fines de la institución del ministerio de salud pública y asistencia social y del Hospital General San Juan de Dios?.....	93
23.	¿Tiene conocimiento del futuro deseado a mediano y largo plazo por parte de la institución a la cual labora?.....	94
24.	¿Se siente identificado con los valores que tiene la institución en la cual presta sus servicios?.....	95
25.	¿Sabe cómo se encuentra conformada la institución en cuanto al personal que labora actualmente?.....	96
26.	¿Se siente parte de la institución a la cual labora?.....	97
27.	¿Tiene la oportunidad de ascender en el puesto en donde labora actualmente? .....	98
28.	¿Sabe a quién dirigirse en caso tenga problemas laborales dentro de la institución? .....	99
29.	¿Conoce de los procesos que seguir para solicitar, permiso, préstamos, ascensos, licencias, entre otros? .....	100
30.	¿Su trabajo es evaluado constantemente por su jefe inmediato? .....	101
31.	¿Recibe instrucciones para mejorar su trabajo y cumplir sus metas?.....	102
32.	¿Sabe si existen incentivos en la institución para la cual labora y considera que personas como usted son merecedoras de los mismos? .....	103
33.	¿Conoce las normas establecidas en la ley respecto a su condición de trabajador en la institución? .....	104
34.	¿La institución ofrece capacitaciones al personal en general? .....	105
35.	¿La institución le permite tener horarios flexibles para su formación académica extra curricular? .....	106
36.	¿Considera que la institución posee interés por su desarrollo profesional y personal? .....	107



37.	¿Existe buena relación con sus compañeros de trabajo? .....	108
38.	¿Se siente motivado trabajando en la institución? .....	109
39.	¿Cuándo realiza sus tareas de manera correcta, su esfuerzo es reconocido?.....	110
40.	¿Conoce las acciones que se deben realizar en caso de un accidente dentro de la empresa? .....	111
41.	¿La institución cuenta con los implementos de seguridad necesarios como botiquín, extinguidores, salidas de emergencia, otros?.. .....	112
42.	¿Considera indispensable la implementación de una unidad de talento humano en la institución? .....	113

## TABLAS

I.	¿Conoce los objetivos y fines de la institución del Ministerio de salud pública y asistencia social y del Hospital General San Juan de Dios? .....	93
II.	¿Tiene conocimiento del futuro deseado a mediano y largo plazo por parte de la institución a la cual labora? .....	94
III.	¿Se siente identificado con los valores que tiene la institución en la cual presta sus servicios? .....	95
IV.	¿Sabe cómo se encuentra conformada la institución en cuanto al personal que labora actualmente? .....	96
V.	¿Se siente parte de la institución a la cual labora? .....	97
VI.	¿Tiene la oportunidad de ascender en el puesto en donde labora actualmente?.....	98
VII.	¿Sabe a quién dirigirse en caso tenga problemas laborales dentro de la institución? .....	99

VIII.	¿Conoce de los procesos que seguir para solicitar, permiso, préstamos, ascensos, licencias, entre otros.? .....	100
IX.	¿Su trabajo es evaluado constantemente por su jefe inmediato? .....	101
X.	¿Recibe instrucciones para mejorar su trabajo y cumplir sus metas?.....	102
XI.	¿Sabe si existen incentivos en la institución para la cual labora y considera que personas como usted son merecedoras de los mismos? .....	103
XII.	¿Conoce las normas establecidas en la ley respecto a su condición de trabajador en la institución? .....	104
XIII.	¿La institución ofrece capacitaciones al personal en general? .....	105
XIV.	¿La institución le permite tener horarios flexibles para su formación académica extra curricular?.....	106
XV.	¿Considera que la institución posee interés por su desarrollo profesional y personal? .....	107
XVI.	¿Existe buena relación con sus compañeros de trabajo?.....	108
XVII.	¿Se siente motivado trabajando en la institución? .....	109
XVIII.	¿Cuándo realiza sus tareas de manera correcta, su esfuerzo es reconocido? .....	110
XIX.	¿Conoce las acciones que se deben realizar en caso de un accidente dentro de la empresa?.....	111
XX.	¿La institución cuenta con los implementos de seguridad necesarios como botiquín, extinguidores, salidas de emergencia, otras.?.....	112
XXI.	¿Considera indispensable la implementación de una unidad de talento humano en la institución?.....	113

## GLOSARIO

<b>Clima organizacional</b>	Se refiere a las características del espacio éter de la organización en que se desempeñan los comités de esta.
<b>Competencias</b>	Conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo.
<b>Eficacia</b>	Grado en el que se completa un objetivo, meta o plan por medio de recursos utilizados.
<b>Especialidades</b>	Constituyen una rama importante del estudio de posgrado de la Licenciatura de Médica.
<b>Estomatología</b>	Rama de la medicina que se encarga de la anatomía y enfermedades de la boca y estructuras.
<b>Fiscalización</b>	Consiste en comprobar que una determinada actividad o plan cumple satisfactoriamente con las normativas vigentes.
<b>Gestión de cambio</b>	Es un análisis completo de diferentes variables que van unidas con la estrategia organizacional y en coherencia con características particulares de la

organización para incrementar las posibilidades de éxito.

**Indicadores**

Herramientas por medio de las cuales podemos medir el cumplimiento de los estándares de un procedimiento establecido.

**Nefrología**

Especialidad de la medicina que se encarga de la anatomía y enfermedades de los riñones y sus estructuras y funciones.

## **RESUMEN**

La propuesta pretende implementar estrategias que motiven el mejoramiento del desempeño profesional del personal médico de la institución, que involucren los aspectos de capacitación, reconocimientos comunicación y clima organizacional. Es original pues en esta entidad no se cuenta con este tipo de planes para promover el desarrollo de la organización.

El fin es mejorar el desempeño laboral del personal médico basado en crear un clima organizacional que fomente el valor del talento humano, reconociendo su labor y trabajo. Es de interés mejorar la administración pública en esta institución. La misión es capacitar, promover, fomentar en la institución un ambiente interno óptimo que motive el trabajo en equipo, el amor por el trabajo, las buenas relaciones interpersonales y la selección del recurso humano.

La visión es lograr un personal más comprometido, más eficiente y mejor capacitado en las funciones que realizan que son muy importantes y deben reconocerse en el caso de la sociedad guatemalteca.

Los beneficiarios de la propuesta no solo son los médicos, sino los pacientes, usuarios del servicio de salud que presta el Estado a través de estos.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Realizar las competencias basadas en un plan de talento humano que contribuya a eficientizar el servicio que presta la subdirección médica en el Hospital General San Juan de Dios, como beneficio laboral.

### **Específicos**

1. Disminuir los tiempos de atención a los pacientes por medio de la eficacia de la atención al cliente.
2. Establecer competencias basadas en un plan de talento humano para que se contribuya a un mejor desempeño de las funciones de los doctores.
3. Minimizar los costos de servicio al cliente brindando mayor atención por parte de los médicos y reducción de materiales.
4. Aumentar la productividad optimizando los resultados obtenidos por medio de competencias laborales.
5. Promover la mejora continua del Subdirección de médicos en el Hospital San Juan de Dios por medio de evaluaciones de desempeño.

6. Implementar capacitaciones en la Subdirección Médica para optimizar el tiempo de los médicos.
7. Aumentar la satisfacción y motivación de los médicos para tener un clima organización en el Hospital.



## INTRODUCCIÓN

El Hospital General San Juan de Dios, es uno de los dos hospitales nacionales principales que atienden a un mayor número de población y es una entidad de la cual se encuentra a cargo el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. La labor que realizan es encomiable, pues como sucede en el área del sector público, existe escasez de personal y de recursos materiales para poder ejercer sus funciones de manera eficiente, es por ello, que en el desarrollo del presente trabajo de graduación, se analizará cuáles son las funciones que realizan, el número de personas que atienden diariamente, y si existe algún programa que estimule por parte de la entidad o del Estado a los trabajadores, funcionarios y empleados públicos, y en el caso de los médicos, con el fin de que se realice la propuesta de un plan de talento humano.

El poseer competencias laborales prepara a los médicos para poder realizar una actividad satisfactoriamente desde el inicio hasta su final, se conocen también como habilidades laborales o habilidades profesionales. El trabajador necesita de una estimulación en el desarrollo de su trabajo, para un mejor desempeño, lo cual redundará indiscutiblemente en mejor servicio que se presta a una comunidad necesitada, como sucede en el caso de los médicos de dicho Hospital. Es por ello, que debe existir un modelo de competencias basadas en un plan de talento humano que precisamente contribuya a esa eficiencia para prestar un mejor servicio, situación que es más probable que se realice en el ámbito privado, pero en el sector público no se tiene conocimiento y en todo caso, se investigará en el desarrollo de este trabajo sobre ello, para precisamente realizar dicha propuesta y que sea tomada en consideración por parte de las autoridades del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

En el capítulo uno se hablara de los antecedentes necesarios para poder entrar en concepto con el trabajo de graduación, en el capítulo dos se describirá la situación actual que enfrenta el Hospital General San Juan de Dios, en el capítulo tres se dará a conocer la propuesta para la aplicación de las competencias, en el capítulo cuatro se dará paso a la implementación de lo descrito en el capítulo tres y finalmente en el capítulo cinco se tocara el tema del seguimiento del trabajo de graduación en la Subdirección Médica del Hospital General San Juan de Dios.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**

El ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es uno de los 14 ministerios que conforman el Organismo Ejecutivo, este es el encargado de regular las políticas y velar por el cumplimiento de dichas regulaciones en cuanto a la salud, protección y recuperación de la población guatemalteca. A su vez tiene la obligación de cumplir con convenios internacionales en casos de emergencias.

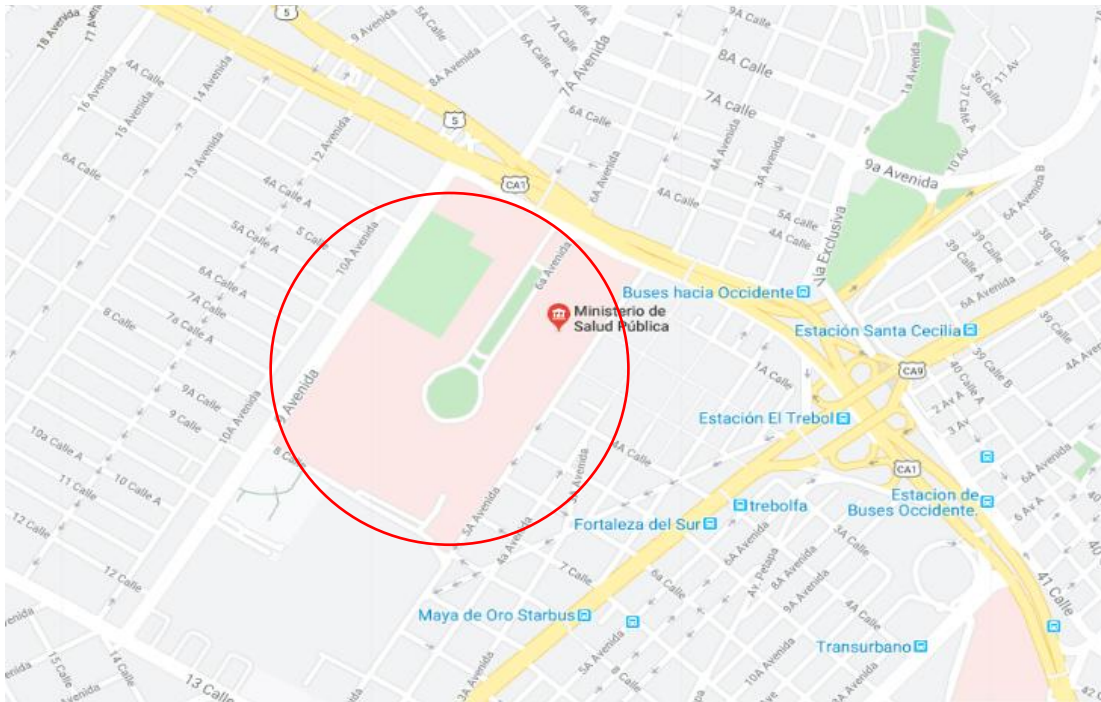
### **1.1.1. Historia**

Este Ministerio comprende la totalidad de los demás ministerios que funcionan dentro del Estado, y que pertenecen al Organismo Ejecutivo. Se crea este y los demás en la Constitución Política del 13 de marzo de 1945. Le corresponde formular las políticas y hacer cumplir el régimen jurídico relativo a la salud preventiva, y curativa y a las acciones de protección, promoción, recuperación y rehabilitación de la salud física y mental de los habitantes del país, y a la preservación higiénica del medio ambiente, a la orientación y coordinación de la cooperación técnica y financiera en salud a velar por el cumplimiento de los tratados y convenios internacionales relacionados con la salud en casos de emergencias por epidemias y desastres naturales. (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2019)

### 1.1.2. Ubicación

Derivado a su naturaleza jurídica presta sus servicios a nivel de la República de Guatemala. El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social se encuentra ubicado en la 6 avenida 3-45 zona 11 de la Ciudad de Guatemala.

Figura 1. **Ubicación del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**



Fuente: Google Maps (2019). *Ubicación Ministerio de Salud*. Consultado: 27 de noviembre de 2019. Recuperado de: [www.google.com.gt/maps/search/MINISTERIO+DE+SALUD+GUATEMALA/@14.6167033,-90.5453324,14z/data=!3m1!4b1](http://www.google.com.gt/maps/search/MINISTERIO+DE+SALUD+GUATEMALA/@14.6167033,-90.5453324,14z/data=!3m1!4b1).

### 1.1.3. Misión

Es garantizar el ejercicio del derecho a la salud de las y los habitantes del país ejerciendo la rectoría del sector salud a través de la conducción,

coordinación y regulación de la prestación de servicios de salud y control de financiamiento y administración de los recursos, orientados al trato humano para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación de las personas con calidad, pertinencia cultural y en condiciones de equidad.

#### **1.1.4. Visión**

Promover un estilo de vida saludable para las personas, las familias especialmente a nivel de prevención y curación, así como la determinación de acciones de protección, promoción, recuperación y rehabilitación de la salud física y mental.

#### **1.1.5. Tipo de organización**

Es una entidad de naturaleza pública, por ello, es una organización pública.

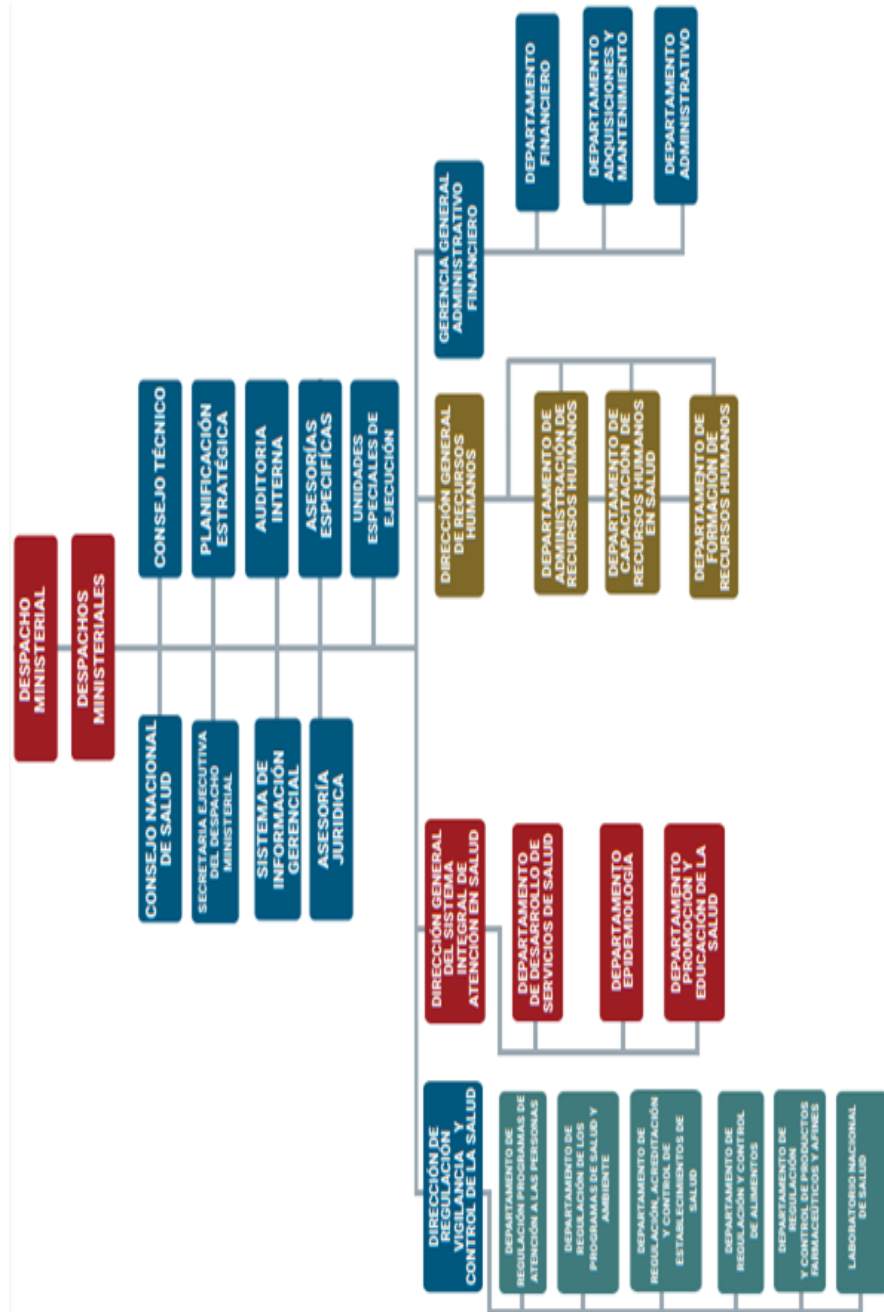
##### **1.1.5.1. Organigrama**

El Ministerio de Salud Pública se rige por sus leyes ordinarias y disposiciones internas, como el Acuerdo Gubernativo 115-99, que establece la organización de dicho ministerio, a nivel jerárquico se encuentra integrado de la siguiente manera, (Ministerio de Salud Pública, 1999)

- Despacho Ministerial
- Despachos ministeriales
- Consejo Nacional de salud
- Consejo Técnico

- Secretaría Ejecutiva del Despacho Ministerial
- Planificación estratégica
- Sistema de información general
- Auditoría interna
- Asesoría jurídica
- Asesorías específicas
- Unidades especiales de ejecución

Figura 2. Organigrama del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social



Fuente: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2013). *Organigrama de despacho ministerial*. Consultado: 27 de noviembre de 2019. Recuperado de: [www.mspas.gob.gt/index.php/component/jdownloads/send/4-numeral-1-estructura-organica/6-organigrama](http://www.mspas.gob.gt/index.php/component/jdownloads/send/4-numeral-1-estructura-organica/6-organigrama).

### **1.1.5.2. Niveles de organización**

Los niveles de organización nos ayudan a establecer un nivel de jerarquía y a distinguir las diferentes actividades que van relacionadas con dicho nivel para mantener un orden específico. Los niveles de organización del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social se describen en el Acuerdo Gubernativo No. 115-99.

#### **1.1.5.2.1. Nivel central**

Se compone con las dependencias del Despacho Ministerial que se integra con el ministro y los viceministros, Dirección General de Sistema Integral de Atención en Salud, Gerencia General Administrativo-Financiera, Dirección General de Recursos Humano en Salud y Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud. A su vez cada una de estas dependencias se conforma por otras entidades que tienen funciones específicas para apoyar al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social a nivel central.

#### **1.1.5.2.2. Nivel ejecutor**

El nivel ejecutor está conformado por la Dirección de Áreas de Salud, la Coordinación de Distritos Municipales de Salud y las Direcciones de Establecimientos Públicos de Salud.

### **1.2. Hospital General San Juan de Dios**

El Hospital General San Juan de Dios es uno de los once hospitales públicos que posee Guatemala, es una entidad pública desde el año 1778 que se caracteriza por brindar sus servicios médicos a la población de Guatemala.



Figura 3. **Hospital General San Juan de Dios**

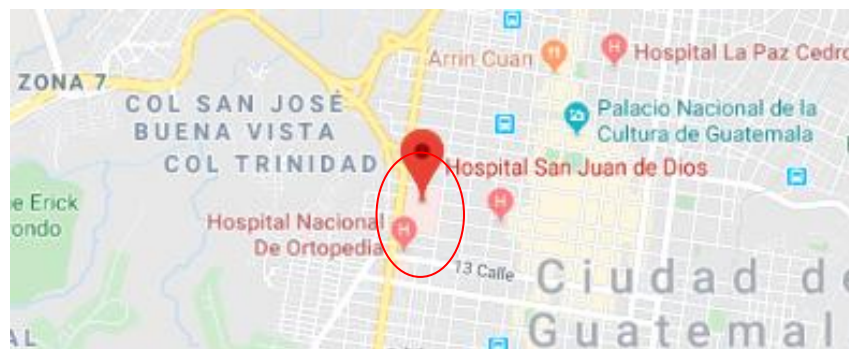


Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Hospital General San Juan de Dios, 2021). Colección particular. Guatemala.

### 1.2.1. **Ubicación**

Esta entidad se ubica en la primera avenida entre décima y octava calle, 10-50 de la zona 1 de la Ciudad de Guatemala

Figura 4. **Ubicación del Hospital General San Juan de Dios**



Fuente: Google Maps (2019). *Ubicación hospital general san juan de dios*. Consultado: 27 de noviembre de 2019. Recuperado de: [www.google.com.gt/maps/place/Hospital+San+Juan+de+Dios/@14.6397303,90.5230575,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8589a21155555555:0xff3657e1fe077cd7!8m2!3d14.6397303!4d-90.5208688](https://www.google.com.gt/maps/place/Hospital+San+Juan+de+Dios/@14.6397303,90.5230575,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8589a21155555555:0xff3657e1fe077cd7!8m2!3d14.6397303!4d-90.5208688).

### 1.2.2. Tipo de organización

Tomando en consideración que el Hospital General San Juan de Dios es una dependencia adscrita al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y que este como parte de los ministerios que funcionan en el Organismo Ejecutivo, su organización es de naturaleza pública.

Es una entidad ubica de vanguardia y con vocación docente, asistencial y de investigación.

Figura 5. Dirección del Hospital General San Juan de Dios

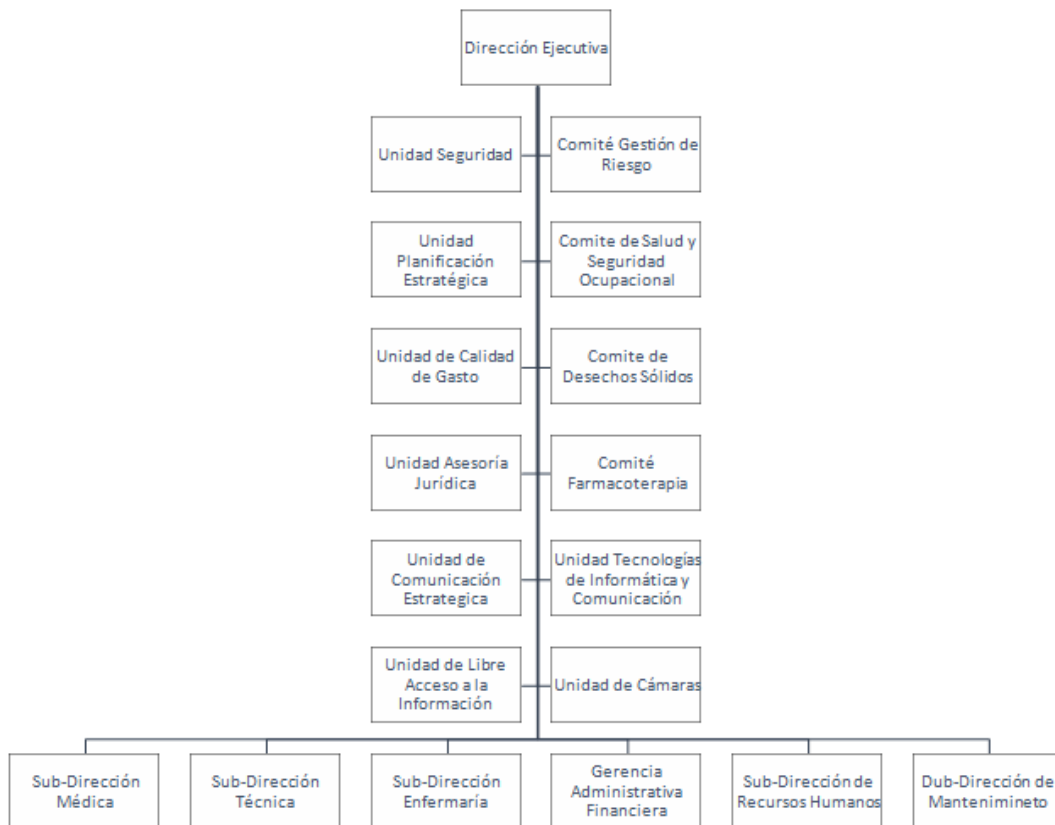


Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Dirección del Hospital General San Juan de Dios. 2021) Colección particular. Guatemala.

### 1.2.2.1. Organigrama

El organigrama de la Dirección Ejecutiva del Hospital General San Juan de Dios nos muestra que se conforma por ocho unidades, cuatro comités, cinco subdirecciones y una gerencia.

Figura 6. **Organigrama de Dirección Ejecutiva del Hospital General San Juan de Dios**



Fuente: elaboración propia, realizado en Microsoft Word.

### **1.2.2.2. Descripción de puestos y funciones**

Los puestos y funciones se describen en el manual de organización y funciones de dirección ejecutiva, versión 02 del Hospital General San Juan de Dios. Dentro de las funciones que tiene bajo su cargo la Dirección Ejecutiva del Hospital General San Juan de Dios se encuentran: velar por el correcto aprovisionamiento de insumos básicos y necesarios para la función de las unidades que la conforman; mantener un estricto cumplimiento de las leyes y regulaciones que rigen las funciones de la organización, así como la creación de las reformas necesarias y el diseño de normativos internos; coordinar, revisar y aprobar la elaboración de informes, estudios y supervisar el manejo de fondos, ingresos y egresos de la organización para su correcto funcionamiento.

#### **1.2.2.2.1. Director ejecutivo**

Promover el mejoramiento continuo de los servicios administrativos, docentes, técnicos y asistenciales, mediante la creación, coordinación y acreditación de sistemas operativos que garanticen la atención médica de calidad en todos los servicios que presta el hospital.

#### **1.2.2.2.2. Jefe de la Unidad de Seguridad**

Dirigir y coordinar la unidad de seguridad mediante la planificación de tareas, organización de funciones y atribuciones y la correcta coordinación de los procedimientos y actividades.

**1.2.2.2.3.      **Coordinador de la Unidad de  
Calidad del Gasto****

Ejercer control, supervisión y fiscalización de los procesos técnicos-administrativos del hospital. Lograr que las revisiones se desarrollen con la máxima efectividad, imparcialidad, transparencia y honestidad apegada a las leyes establecidas.

**1.2.2.2.4.      **Coordinador de Unidad  
Asesoría Jurídica****

Coordinar el trabajo jurídico, dirigir y coordinar las actividades legales y administrativas que le son encomendadas por la Dirección Ejecutiva. Evaluar periódicamente el funcionamiento legal y administrativo de la unidad. Realizar la emisión de dictámenes en procesos de cotización, licitación, y en asuntos requeridos por la Dirección Ejecutiva. Brindar asesoría jurídica a subdirecciones, gerencias y diferentes áreas del Hospital que solicite la Dirección Ejecutiva.

**1.2.2.2.5.      **Coordinador de la Unidad de  
Comunicación Estratégica****

Ser el responsable de la oficina ante la Dirección General del Hospital, verificando que toda la información y gestiones que se trabajen, se realicen de la mejor manera posible.

**1.2.2.2.6. Jefe de la Unidad de Tecnologías de Informática y Comunicación**

Dirigir y controlar todas las actividades que se realizan en la Unidad de Tecnologías de Informática y Comunicación, con el fin de cumplir con los requerimientos de la Dirección Ejecutiva, así como de los usuarios en general. Coordinar y administrar los recursos de la unidad, encaminados a alcanzar los objetivos institucionales en materia tecnológica.

**1.2.2.2.7. Coordinador de la Unidad de Libre Acceso a la Información**

Coordinar el desarrollo del sistema de información pública del Hospital General San Juan de Dios. Sensibilizar concientizar y capacitar al personal del hospital en materia de acceso a la información pública. Tramitar y coordinar a las solicitudes de información enviadas por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

**1.2.2.2.8. Subdirector médico**

Responsable de la planificación, organización, dirección y evaluación de la atención médica de los departamentos dependientes de la misma, así como también del buen desarrollo de los distintos procesos administrativos y programas de docencia y facilitador de los procesos de Investigación.

#### **1.2.2.2.9. Subdirector (a) técnico**

Responsable de la planificación, organización, dirección ejecutiva y evaluación de la atención médica de los departamentos dependientes de la misma, así como también del buen desarrollo de los distintos procesos administrativos y programas de docencia y facilitador de los procesos de Investigación.

#### **1.2.2.2.10. Gerente administrativo financiero**

Responsable de asesorar las diferentes unidades del departamento cuando estas lo soliciten, así como brindar la aplicación de normas financieras, económicas y de gestión sobre las operaciones que realizan las distintas dependencias del Hospital General San Juan de Dios.

#### **1.2.2.2.11. Subdirectora de Enfermería**

Planificar, ejecutar, dirigir, organizar, supervisar y evaluar las actividades de la Subdirección de Enfermería con participación de los diferentes servicios, tanto asistenciales como de apoyo, para prestar servicios de salud necesarios que garanticen atención de enfermería de calidad a la población guatemalteca.

#### **1.2.2.2.12. Subdirector de Recursos Humanos**

Coordinar con secuencia lógica y practica los procesos de selección y desarrollo integral de los Recursos Humanos, de acuerdo con el nivel de atención al que pertenece el Hospital General San Juan de Dios, acorde al

modelo de gestión y atención que impulsa el ministro de Salud Pública y Asistencia Social, en los componentes de planificación, formación, capacitación y administración de los recursos humanos en salud.

#### **1.2.2.2.13. Subdirector de Mantenimiento**

Planificar y desarrollar todas las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo, para brindar un eficiente servicio de mantenimiento a la infraestructura, instalaciones y equipos de generación de servicios básicos para el hospital.

#### **1.2.3. Misión**

Somos un Hospital General Nacional Docente Asistencial, de referencias y cobertura nacional, dependencia del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala responsable, de brindar atención integral en salud, con calidez y calidad, mediante la promoción de la salud, prevención de enfermedades recuperación y rehabilitación de usuarios y usuarias, contando con el recurso humano calificado y tecnología moderna para el mejoramiento de la calidad de vida.

#### **1.2.4. Visión**

Ser el hospital líder a nivel nacional comprometido a brindar atención especializada integral de servicios en salud mediante un sistema certificado de gestión de calidad apoyado con personal calificado tecnología moderna y pertinente orientada en satisfacer las necesidades y expectativas de usuarios.



### **1.2.5. Objetivos**

- Contribuir a la salud asistencial de la población guatemalteca por medio de una atención de cobertura con calidad y calidez.
- Colaborar con las diferentes facultades de medicina y otras especialidades para incrementar la capacidad médica de sus estudiantes.
- Investigar y vigilar el proceso epidemiológico y farmacológico de enfermedades infectocontagiosas y productos medicinales utilizados en pacientes.

### **1.3. Subdirección Médica del Hospital**

La subdirección Médica del Hospital General San Juan de Dios es la responsable del adecuado cumplimiento de los lineamientos administrativos y del cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica, tanto desde el punto de vista asistencial, docente y de investigación.

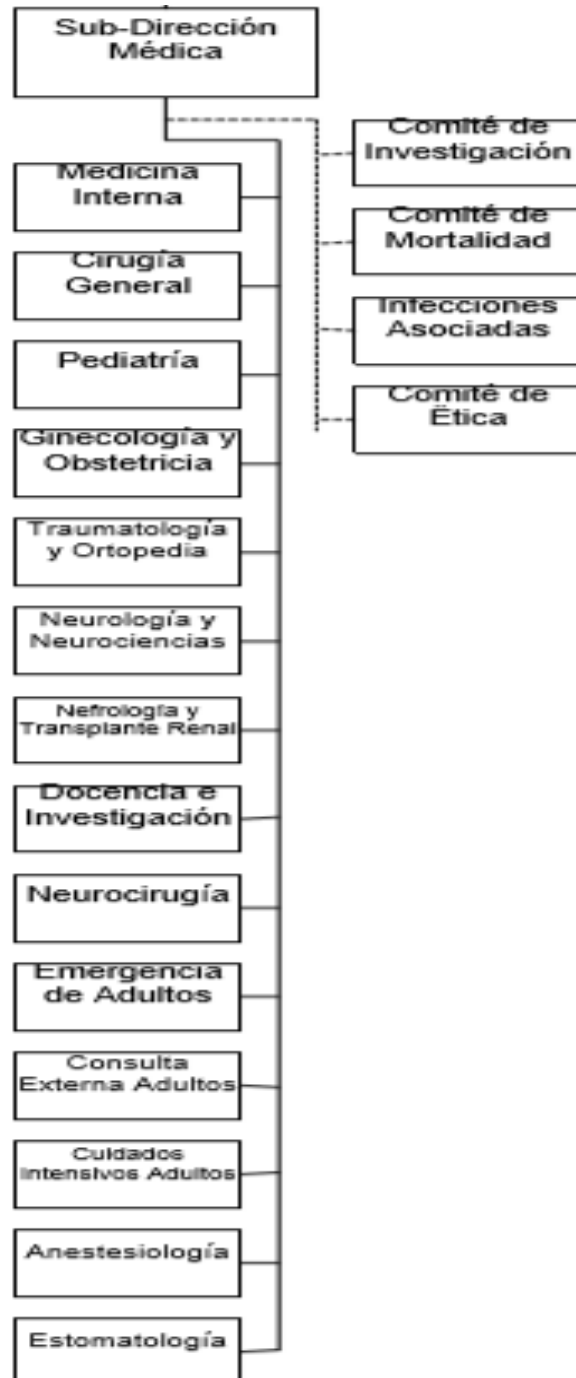
#### **1.3.1. Organización de la Subdirección**

La subdirección médica cuenta con departamentos específicamente dedicados al servicio de medicina curativa y preventiva como pediatría, emergencia, cirugía, cuidados intensivos y consulta externa entre otros.

##### **1.3.1.1. Organigrama**

El organigrama de la Subdirección Ejecutiva del Hospital General San Juan de Dios nos muestra que se conforma por catorce unidades, tres comités y una unidad de infecciones asociadas.

Figura 7. Organigrama de la Subdirección Médica



Fuente: Hospital General San Juan de Dios (2018). *Manual de organización y funciones de subdirección médica*, versión 03. Fecha de consultado: 27 de noviembre de 2019.

### **1.3.1.2. Puestos y funciones**

Los puestos y funciones de la subdirección médica se describen en el manual de organización y funciones de subdirección médica, versión 03 del Hospital General San Juan de Dios. En el caso de los médicos que laboran para la subdirección médica, de conformidad con sus propias especialidades realizan sus funciones en servicio de la sociedad guatemalteca.

#### **1.3.1.2.1. Subdirector médico**

Responsable de la planificación, organización, dirección y evaluación de la atención médica de los Departamentos dependientes de la misma, así como también del buen desarrollo de los distintos procesos Administrativos y programas de docencia y facilitador de los procesos de Investigación.

#### **1.3.1.2.2. Jefe del Departamento Medicina Interna**

Dirigir y organizar las actividades asistenciales, docentes y de investigación del departamento.

#### **1.3.1.2.3. Jefe del Departamento de Cirugía General**

Asesorar las diferentes unidades del departamento cuando estas lo soliciten, así como brindar asesoría jurídica laboral a casos de diferente índole, que afectan las buenas relaciones laborales y que quebrantan el régimen disciplinario.

#### **1.3.1.2.4. Jefe del Departamento de Pediatria**

Participar en la planificación, organización, dirección, ejecución, evaluación y desarrollo de la atención médica. Supervisar y pasar visita general semanal, con el objeto de dar docencia, revisar manejos específicos, protocolos de atención, revisar registros clínicos y retroalimentar permanentemente el diagnóstico de las necesidades de la unidad.

#### **1.3.1.2.5. Jefe del Departamento de Ginecología y Obstetricia**

Médico responsable de la planificación, organización desarrollo y evaluación de la atención médica ginecológica y obstétrica, prestada en el departamento a su cargo, con énfasis en docencia, investigación y en todo lo concerniente con el desarrollo científico, ejerciendo control sistemático de la calidad de la asistencia y la humanización de la atención.

#### **1.3.1.2.6. Jefe Departamento Ortopedia y Traumatología**

Ser el enlace entre el departamento y la Subdirección Médica, ayudando a solucionar los problemas, a través del desempeño como representante legal del departamento, rendimiento de informe o memoria de labores, así como de un plan de trabajo

**1.3.1.2.7. Jefe del Departamento de Neurología y Neurociencia**

Garantizar el cumplimiento de la misión y visión, asimismo de los objetivos del Departamento de Neurología y Neurociencia, planificar, dirigir, organizar, supervisar y evaluar la atención de Neurología y Neurociencias en la Dependencia.

**1.3.1.2.8. Jefe de Departamento de Nefrología y Trasplante**

Administrar eficientemente con una adecuada actividad gerencial todas las actividades relacionadas al quehacer en la rama de Nefrología en el Hospital General San Juan de Dios.

**1.3.1.2.9. Jefe del Departamento de Neurocirugía**

Coordinar las diferentes funciones de los subalternos, clínica quirúrgica e investigación. Coordinar las funciones de los jefes de sección, servicio, especialistas adscritos, residentes y personal involucrado en el tratamiento del paciente.

**1.3.1.2.10. Jefe Departamento de Emergencia Adultos**

Médico responsable de la planificación, organización, supervisión, dirección, ejecución y evaluación de la atención médica del Departamento de Emergencia de Adultos y del desarrollo del personal que labora en el mismo,

así como actividades docentes, administrativas y de investigación.

**1.3.1.2.11. Jefe del Departamento de  
Consulta Externa de Adultos**

Trabajo profesional, que consiste en la planificación, organización, dirección, ejecución y evaluación de la consulta externa, así como del desarrollo del personal que labora en la misma.

**1.3.1.2.12. Jefe del Departamento de  
Cuidado Intensivo de Adultos**

Médico responsable de la planificación, organización ejecución y evaluación de la atención médica del Departamento de Intensivo de Adultos y el desarrollo del personal que labora en el mismo.

**1.3.1.2.13. Jefe de Departamento de  
Anestesia**

Garantizar la prestación del servicio médico especializado altamente calificado y una gestión transparente en su ejecución.

**1.3.1.2.14. Jefe del Centro  
Estomatológico  
Metropolitano**

Trabajo profesional que consiste en la organización, planificación, dirección, ejecución y evaluación de la atención del Centro Estomatológico

Metropolitano, Departamento de Estomatología y del desarrollo del personal que labora en el mismo.

#### **1.4. Gestión del talento humano**

El principal objetivo de la gestión del talento humano es crear una serie de procesos que logren la atracción y fidelización de quienes laboran en una compañía.

##### **1.4.1. Definición**

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas con las personas, desempeño, remuneración y calidad de vida”. (Chiuavenato, 2009, p. 09).

“Está orientada a la conformación y optimización del comportamiento de las personas, desde las expectativas de las organizaciones, pero además, hay que tomar en cuenta las aspiraciones de cada uno de los empleados poseen, delimitan y caracterizan” (Quintanilla, 2002, p. 13).

La gestión de talento humano depende entre muchos de los siguientes elementos principales:

- La cultura de la organización
- La estructura asimilada de la organización
- Las características del contexto ambiental
- El negocio de la organización
- La tecnología utilizada y los procesos internos

### **1.4.2. Funciones**

Para el autor citado “la gestión del talento humano está constituida por las personas y las organizaciones. Las personas como trabajadores permanecen gran parte de sus vidas en las empresas o instituciones, las que dependen del individuo para funcionar y alcanzar el éxito. Ya que es de conocimiento que el trabajo consume el tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para de alguna manera vivir y alcanzar el éxito personal. Hacer un desglose del trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, por la importancia y el efecto que tiene en ellas”. (Chiavenato, 2009, p. 18).

Dentro de los elementos de la gestión de talento humano se encuentran:

- Planificación de las necesidades de personal
- Análisis y descripción de puestos de trabajo
- Administración de compensaciones
- Reclutamiento y selección de personal
- Inducción de personal
- Capacitación y desarrollo
- Plan de desarrollo de carrera profesional
- Evaluación del desempeño
- Comunicación interna
- Motivación laboral
- Dirección de equipos de trabajo
- Clima laboral
- Cultura organizacional
- Gestión de cambio



### **1.4.3. Tipos de gestión**

La correcta aplicación de la gestión nos ayuda a completar o lograr un objetivo fijado mediante una cadena de procedimientos.

#### **1.4.3.1. Gestión empresarial**

Se desarrolla a través de la actividad que realizan individuos especializados como directores institucionales, consultores, productores, gerente, entre otro, y de acciones que buscan mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

#### **1.4.3.2. Gestión ambiental**

Se refiere al conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental, incluyendo el concepto de desarrollo sostenible, como una estrategia mediante la cual se organizan las actividades humanas, y que afecten el medio ambiente.

#### **1.4.3.3. Gestión educativa**

Se refiere a un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones o empresas que ayuda a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y nacionales.

#### **1.4.3.4. Gestión humana**

Se refiere a un conjunto de mecanismos que promueven la inclusión social y la vinculación efectiva de la comunidad en los proyectos sociales. Permite que los sujetos cultiven un sentido de pertenencia de participación ciudadana y de control social para el mejoramiento y desarrollo de sus comunidades.

#### **1.4.3.5. Gestión social**

Se refiere a un conjunto de mecanismos que promueven la inclusión social y la vinculación efectiva de la comunidad en los proyectos sociales. Permite que los sujetos cultiven un sentido de pertenencia de participación ciudadana y de control social para el mejoramiento y desarrollo de sus comunidades.

#### **1.4.3.6. Gestión de calidad**

Pretende el aseguramiento de que se cumplan las condiciones eficientes en el servicio o bien que se proporcione por parte de la empresa, organización o institución. La satisfacción de los clientes o los usuarios es lo que determina la calidad y el aseguramiento de calidad y los controles para obtener una calidad más consistente.

#### **1.4.3.7. Gestión de riesgo**

Se refiere a todo un proceso mediante el cual se podrá identificar analizar y responder a los factores de riesgo que produce un bien o un servicio, permite determinar una adecuada revisión y control de los posibles eventos futuros que podrían acaecer y prevenirlos.

## **1.5. Competencias laborales**

Se refiere a la capacidad real y demostrada para la realización con éxito de una actividad laboral o productiva específica. Se refiere a un conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, aptitudes, aplicados en el desempeño de una actividad laboral con responsabilidad.

### **1.5.1. Definición**

“Es el conjunto de conocimientos (saber) habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro”. (SagiVela, 2010, p. 86).

### **1.5.2. Tipos de competencias**

Estos son:

- **Motivación:** se refiere a los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- **Características:** físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo,** las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- **Conocimiento:** la información que de una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental

El autor, (Bunk 2000, p.10), refiere las siguientes:

- Competencia técnica, que es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y a un entendimiento interpersonal.
- Competencia participativa, participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

### **1.5.3. Clasificación**

Las competencias laborales se clasifican en 3 diferentes tipos los cuales son: competencias básicas; competencias transversales y competencias técnicas.

#### **1.5.3.1. Competencias básicas**

Se refieren a aquellas competencias mínimas y suficientes detentadas por los trabajadores sin ninguna discriminación de género, etnia, condición social, entorno familiar, que les permite a los seres humanos ser autónomos, de su vida personal, social y productiva.

### **1.5.3.2. Competencias transversales**

Se refiere a las competencias que expresan el desarrollo de las capacidades cognitivas y resolutivas de los individuos, es el campo de las metas competencia, son competencias que expresan actitudes valorables de los ciudadanos o trabajadores respecto del ámbito donde se desenvuelven.

### **1.5.3.3. Competencias técnicas**

Se denominan también funcionales, son las que definen el contenido fundamental en una empresa, organización o institución. Son de conocimiento práctico, técnico, en base a procedimientos, habilidades cognitivas y actitudes profesionales necesarias para desempeñarse en el campo ocupacional.

### **1.5.4. Beneficios de las competencias laborales**

- Valorar a las personas
- Valor añadido al negocio o institución o empresa
- Valor desde el punto de vista económico
- Mejor rendimiento individual y organizacional
- Identificación de las personas con mejores desempeños laborales
- Mejor efectivización en la retención y atracción del talento
- Disminución de costos
- Mejora el clima laboral
- Potencia las competencias personales
- Garantiza la visión en conjunto
- Mejora la imagen de la entidad

## **1.6. Eficiencia**

El objetivo principal de la eficiencia es la reducción de recursos para llevar a cabo un plan establecido.

### **1.6.1. Definición**

La eficiencia es la capacidad de alcanzar una meta o un fin establecido con una menor utilización de recursos para completar la misma.

### **1.6.2. Indicadores**

Los indicadores miden el logro de los resultados propuestos, el de la ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados en un proceso.

### **1.6.3. Incentivos técnicos**

Son los que impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

## **1.7. Beneficio laboral**

La aplicación de los beneficios laborales nos ayuda a incrementar la motivación en los trabajadores por lo tanto incrementa la productividad de los mismos en relación a sus tareas específicas.

### **1.7.1. Definición técnica**

Se refieren a compensaciones que obtienen de los empleadores los trabajadores en adición a sus salarios regulares.

### **1.7.2. Características**

- Constituye una forma de motivación para el empleado.
- El patrono logra un mejor rendimiento para beneficio de su empresa y generar mayores ingresos.
- Genera el compromiso de ejecutar con mayor eficiencia su trabajo.
- La generación, atracción e incentivo y retención del talento humano.
- Se crea un sistema de compensación que asegure gestionar eficazmente los costos salariales.

### **1.7.3. Tipos de beneficios**

- De conocimiento
- Sociales
- Personales
- Tecnológicos y de capacitación
- Económicos pecuniarios
- Beneficios Mixtos





## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Subdirección Médica**

La Subdirección médica tiene como principal objetivo dirigir el quehacer de las jefaturas de los Departamentos clínicos en los ejes de servicio, docencia e investigación, con la finalidad de brindar una atención de calidad, calidez y eficiencia al paciente.

#### **2.1.1. Principios éticos**

Estos principios se rigen por la labor de servicio que tienen los médicos y que son los siguientes:

- No maleficencia
- Beneficencia
- Autonomía
- Justicia

#### **2.1.2. Organización institucional**

El Hospital General San Juan de Dios cuenta con una estructura organizacional funcional y vertical, con líneas de mando bien definidas, esta estructura es propia de las instituciones estatales burocráticas en Guatemala. La Subdirección Médica cuenta con doce departamentos específicamente dedicados al servicio de medicina curativa y preventiva como pediatría,

medicina, emergencia, cirugía, cuidados intensivos, área verde y consulta externa entre otros.

## **2.2. Autoridades del hospital**

Son los encargados de velar por que se cumplan todas las regulaciones y funciones de sus departamentos y unidades.

### **2.2.1. Director ejecutivo**

Es la autoridad máxima del Hospital General San Juan de Dios. Es la entidad encargada de auxiliar y asistir en todos los aspectos que correspondan al buen funcionamiento del Hospital General San Juan de Dios.

### **2.2.2. Subdirector técnico**

Esta entidad cuenta con quince dependencias a cargo que son las de servicios médicos de laboratorio, producción de medicamentos, banco de sangre, farmacia, trabajo social, registros médicos, estadística y planta telefónica, entre otros.

### **2.2.3. Subgerente asistencial**

Es el que se encarga de brindar asistencia a las demás subgerencias y subdirecciones para la buena marcha y funcionamiento del Hospital General San Juan de Dios.

#### **2.2.4. Gerente de Recursos Humanos**

Se encarga del área exclusivamente de capacitación y desarrollo administración de personal y reclutamiento y selección contando con tres dependencias.

#### **2.2.5. Gerente de Mantenimiento y otros servicios**

Tiene a su cargo doce dependencias que prestan los servicios básicos necesarios como mantenimiento de equipo, seguridad, limpieza, cocina, lavandería, imprenta y transporte, entre otros.

#### **2.2.6. Director de Comunicación Social y Relaciones Públicas**

Es la dependencia que es la vocera del Hospital General San Juan de Dios y se encuentra adscrita a director general o Dirección Ejecutiva.

#### **2.2.7. Coordinador de Sistemas Informáticos**

Es el encargado de realizar, planificar, dirigir, organizar y controlar el buen funcionamiento de todas las áreas de sistemas, supervisa y revisa la elaboración de proyectos, organigramas estructurales, funcionales, entre otros.

### **2.3. Especialidades y servicios**

La subdirección médica del Hospital General San Juan de Dios se encuentra conformada por catorce especialidades y servicios de los cuales se detallan los más importantes.

### 2.3.1. Departamento de Cirugía

Es el órgano encargado de la atención médica integral y especializada a los pacientes con procedimientos quirúrgicos para su recuperación y rehabilitación. Se encuentra ubicada en el cuarto nivel del hospital, se divide en dos encamamientos, uno para mujeres y otro para hombres.

Figura 8. Departamento de Cirugía Hombres



Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Hospital General San Juan de Dios, 2021) Colección particular. Guatemala.

Figura 9. Departamento de Cirugía Hombres



Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Hospital General San Juan de Dios, 2021). Colección particular. Guatemala.

Figura 10. Departamento de Cirugía Mujeres



Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Hospital General San Juan de Dios, 2021). Colección particular. Guatemala.

### 2.3.2. Departamento de Ginecología y Obstetricia

Es una unidad orgánica encargada de la atención integral de la patología gineco-obstétrica durante el ciclo reproductivo, preconcepcional y post-concepcional, así como de las enfermedades del sistema de reproducción de la mujer.

Figura 11. Departamento de Ginecología y Obstetricia



Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Hospital General San Juan de Dios, 2021). Colección particular. Guatemala.

### 2.3.3. Departamento de Fisioterapia y Rehabilitación

Se encarga de mejorar la calidad de vida de las personas afectadas por accidentes de tránsito, violencia y otras condiciones que amerite que sus músculos o miembros, retomen las funciones normales naturales y que fueron afectadas por un trauma. Se encuentra en el primer nivel del hospital, cerca de los elevadores, cuenta con clínicas especiales para tratar la rehabilitación de los diferentes pacientes.

Figura 12. Departamento de Fisioterapia y Rehabilitación



Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Hospital General San Juan de Dios, 2021). Colección particular. Guatemala.



Figura 13. **Jefatura de Medicina Física y Rehabilitación**



Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Hospital General San Juan de Dios, 2021). Colección particular. Guatemala.

Figura 14. **Clínica de Medicina física y Rehabilitación**



Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Hospital General San Juan de Dios, 2021). Colección particular. Guatemala.

### 2.3.4. Departamento de Medicina Interna

Es la entidad encargada de la atención integral del adulto enfermo, enfocada al diagnóstico y el tratamiento no quirúrgico de las enfermedades que afectan a sus órganos y sistemas internos y a su prevención. Se encuentra en el quinto nivel del hospital, cuenta con dos encamamientos, uno para mujeres y otro para hombres.

Figura 15. Departamento de Medicina Interna



Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Hospital General San Juan de Dios, 2021). Colección particular. Guatemala.

### 2.3.5. Departamento de Traumatología y Ortopedia

Se trata de un departamento que atiende especialidades básicas, en la medicina, y se encarga de todos los aspectos preventivos, terapéuticos, de rehabilitación y de investigación y que afectan al aparato locomotor en cualquier grupo de edad. Se encuentra en el tercer nivel del hospital.

Figura 16. Departamento de Traumatología y Ortopedia



Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Hospital General San Juan de Dios, 2021). Colección particular. Guatemala.

### 2.3.6. Departamento de Neurología y Neurocirugía

Es otra de las especialidades y el departamento se encarga del manejo quirúrgico incluyendo la educación, prevención y diagnóstico, evaluación, tratamiento, cuidados intensivos y rehabilitación de determinadas enfermedades del sistema nervioso central, periférico y vegetativo incluyendo sus estructuras vasculares, así también la evaluación y tratamiento de procesos patológicos que modifican la función o la actividad del sistema nervioso, y el tratamiento quirúrgico respectivo. Se encuentra en el tercer nivel del hospital.

Figura 17. Departamento de Neurología y Neurocirugía



Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Hospital General San Juan de Dios, 2021). Colección particular. Guatemala.

## **2.4. Principales servicios**

El Hospital General San Juan de Dios cuenta con diferentes servicios que presta a la población dentro de los cuales se encuentran:

- Consulta médica externa
- Emergencias
- Rayos X
- Odontología
- Cardiología
- Ortopedia
- Traumatología Cirugía Oftalmología
- Ginecología
- Neurocirugía
- Pediatría
- Otros servicios médicos de asistencia médica preventiva, curativa y de rehabilitación que son brindados en forma gratuita a la población guatemalteca.

### **2.4.1. Emergencia Adultos**

Se encarga de realizar la atención primaria en casos de emergencia producidos por diversas causas, se encuentra abierto las veinticuatro horas del día.

Figura 18. **Emergencia Adultos**



Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Hospital General San Juan de Dios, 2021). Colección particular. Guatemala.

#### **2.4.2. Emergencia Pediatría**

De igual forma la emergencia en el tratamiento primario y atención básica para estabilizar al paciente, en este caso, menores de edad.

Figura 19. **Emergencia Pediatría**



Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Hospital General San Juan de Dios, 2021). Colección particular. Guatemala.



### 2.4.3. Consulta Externa Ginecología y Obstetricia

Se trata de un servicio que se presta de conformidad con carne de citas para los pacientes que acuden al Hospital General San Juan de Dios, en donde se atienden la especialidad de la ginecología y obstetricia.

### 2.4.4. Consulta Externa Adultos

De igual manera, atiende a través de carne de citas a los adultos con distintas especialidades y necesidades médicas en horarios hábiles del Hospital.

Figura 20. Consulta Externa Adultos



Fuente: [Fotografía de Gladys Alvarez]. (Hospital General San Juan de Dios, 2021). Colección particular. Guatemala.

## **2.5. Horario de atención**

En el Hospital General San Juan de Dios se encuentra abierto al público en general las 24 horas y se brindan los servicios anteriormente detallados.

### **2.5.1. Horario de visita a pacientes**

Horario es la atención durante las veinticuatro horas, con horario de personal que labora en los distintos departamentos varía entre las 7:00 a 15:30 horas y de 8:00 a 16:30 horas, con turnos rotativos.

### **2.5.2. Días de consulta de especialidades en consulta externa de adultos**

Todos los días se atienden especialidades en consulta externa de adultos del hospital., en virtud de que se realiza a través del procedimiento de citas, en horarios y días hábiles.

## **2.6. Marco normativo institucional**

Es el conjunto de regulaciones que son aplicables a las funciones por las cuales se rige la subdirección médica del Hospital General San Juan de Dios.

### **2.6.1. Código de Salud**

Se encuentra contenido en el Decreto 90-97 del Congreso de la república, es una ley de observancia general, y se encarga de las funciones del sector salud que le corresponden al Estado de Guatemala, en favor de los ciudadanos. Dentro de sus funciones se encuentra la formación y capacitación de los

recursos humanos en salud. La investigación en salud, los estilos de vida saludables, la prevención de las enfermedades, el control la calidad ambiental, entre otros.

### **2.6.2. Código de Trabajo**

Se regula en el Decreto 1441 del Congreso de la República, y regula todo lo concerniente a los derechos y obligaciones de los patronos y los trabajadores, así también todo lo relativo a la prevención de riesgos laborales.

### **2.6.3. Constitución**

Es la ley fundamental que rige el ordenamiento jurídico guatemalteco, en ella se establecen los derechos fundamentales de los ciudadanos a la salud, a la seguridad, al trabajo, en donde se establece como función principal del Estado brindar los satisfactores mínimos necesarios para que se cumplan estos derechos.

### **2.6.4. Ley de Servicio Civil**

Se encuentra contenida en el decreto 1748 del Congreso de la República, en ella se establecen los cargos y funciones que deben desempeñar todo empleado o funcionario público, dentro de la administración pública, así como los procesos de selección y nombramiento del personal necesario para determinado cargo.

#### **2.6.4.1. Reglamento de Ley de Servicio Civil**

Se encuentra contenido en el acuerdo gubernativo 18-98 del presidente de la República de Guatemala, en el mismo se establece con mayor especificidad y desarrollo de las normas contenidas en la Ley de Servicio Civil.

#### **2.6.5. Ley de Contrataciones del Estado**

Se encuentra contenida en el Decreto 57-92 del Congreso de la República. Esta ley tiene como función principal coadyuvar al sistema de administración pública específicamente en las compras de bienes o servicios a través de procedimientos establecidos como de licitación, compra directa adjudicación, al cual deben regirse las autoridades de las diferentes dependencias del Estado.

### **3. PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BASADAS EN UN PLAN DE TALENTO HUMANO**

#### **3.1. Subdirección Médica**

La Subdirección Médica tiene como principal objetivo dirigir el quehacer de las jefaturas de los Departamentos clínicos en los ejes de servicio, docencia e investigación, con la finalidad de brindar una atención de calidad, calidez y eficiencia al paciente.

##### **3.1.1. El desarrollo y formación-capacitación de los médicos**

El Hospital General San Juan de Dios, es primera instancia, es importante señalar que es un hospital nacional-docente del tercer nivel en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en Guatemala. Cuenta con personal técnico y personal profesional. Además, cuenta con aproximadamente quinientos médicos de todas las especialidades, mil doscientos trabajadores administrativos y de apoyo, y aproximadamente un mil trescientos trabajadores con funciones en enfermería. El recurso humano como en el presente caso, de la Sub-Dirección Médica del Hospital General San Juan de Dios, son pilares fundamentales para generar cambios y mejorar los sistemas de salud que existen. Este no ha sido un problema en Guatemala, sino que en varios países del mundo, en condiciones similares a las de Guatemala, y considerando estos aspectos, es que según la Organización Mundial de la Salud (2016) “la falta de personal, junto con las carencias de entrenamiento y preparación constituyen el

principal obstáculo para que los sistemas de salud respondan eficazmente a las necesidades de una población.

Lo anterior aunado al hecho de que existen muy pocos médicos en Guatemala, para la atención en el tema de salud, a cerca de dieciocho millones de habitantes que lo constituyen la población guatemalteca, según estadísticas, existe un médico por cada mil habitantes, lo cual es alarmante en el tema de salud, y en ese sentido, es evidente la importancia del desarrollo y la formación de los médicos en atención a sus capacidades en el orden laboral, que definitivamente tendrá repercusiones en el orden de su salud mental tanto de ellos, como de los pacientes que atienden, que generalmente se trata de población en pobreza y pobreza extrema.

### **3.2. Programas de capacitación**

Los programas de capacitación orientan las actividades, información y mejora continua de cada unidad o área.

#### **3.2.1. Área Cultural**

Este factor es sumamente importante para la implementación de los Programas de Capacitación, puesto que a nivel de médicos generalmente pertenecen al grupo cultural de mestizos y que se comunican a través del idioma español, sin embargo es de considerar que siendo el Hospital General San Juan de Dios, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, tiene que atender a todo tipo de personas, y que generalmente, provienen de familias de escasos recursos económicos, y dada la situación general en Guatemala, que existen cuatro grupos principales culturales, como son los de origen maya, garífuna, xinca y los mestizos, y que se cuenta con 21 idiomas mayas, y un

analfabetismo del 47 % del total de la población (SEGEPLAN, 1996, p. 9), resulta importante que los médicos tengan una preparación cultural para ser eficientes en la prestación de su trabajo.

Por otro lado, se hace indispensable la capacitación en esta área especialmente por las diferencias culturales ya señaladas y derivado de la medicina tradicional en conflicto con la farmacoterapia.

### **3.2.2. Área Social Administrativa**

Esta área debe ser la menos poblada tomando en consideración que el recurso humano como son los médicos son los esenciales para la atención de la población en el tema de salud, que si bien el personal del área administrativa es necesario, no debe superar respecto al número de médicos que atienden a los pacientes. Aparte de ello, es importante que exista una capacitación o formación en el tema administrativo gerencial de los médicos, en caso sea necesario que ocupen cargos administrativos, lo cual no debe ser la regla general, sin embargo, es beneficioso puesto que aparte de tener una formación en este tema, tiene la experiencia de las carencias y necesidades de los médicos con su función principal que es la atención de los usuarios del servicio de salud.

### **3.2.3. Área Laboral**

La capacitación en el ámbito laboral es fundamental pues el trabajo que realiza el médico, se circunscribe a un servicio público y por lo tanto, se tiene una responsabilidad social, siendo importante también para el desarrollo humano. Por lo tanto, se hace necesario el equilibrio entre los derechos y

responsabilidades sociales de los médicos y también en el caso de los ciudadanos que merecen la atención y el derecho a la salud.

En este aspecto también es importante señalar la capacitación laboral para la interrelación entre los miembros del personal que asiste a los médicos en su función y la armonía que debe existir entre éstos, para la realización efectiva y eficiente de su trabajo.

Además, deben existir mecanismos para la ampliación de las capacidades del médico con visión organizacional de futuro, que permita un crecimiento personal individual que tendrá efectos en la realización del trabajo y sus responsabilidades para con los usuarios del servicio de salud pública.

### **3.3. Programa de incentivos de la Subdirección de Médicos**

Existen programas de incentivos no económicos para los médicos que tienen relación con Programas de Higiene Ocupacional, Programas de Salud Física y Mental, Programas prejubilatorios, guarderías y proyectos de mejora del servicio de salud pública, lo cual puede implementarse en el Hospital General San Juan de Dios.

### **3.4. Ejercicio de las funciones laborales**

Se define a las funciones laborales, o competencias laborales, el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior en misiones profesionales precisas. Son credibles a través de comportamientos que se u observan en la realidad



cotidiana del trabajo e, igualmente en situaciones de test. Son la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”. (Calderón y Castaño, 2010, p.34)

Las funciones que realizan los médicos del Hospital General San Juan de Dios comprenden las actitudes, valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en el puesto de trabajo que realicen, pero esta situación se debe ver fortalecida con un sistema de competencias que permita una evaluación constante de su desempeño y la respectiva motivación para el ejercicio de su trabajo.

Se evalúa, por lo tanto, las siguientes competencias laborales:

- Competencias de desempeño y operativas, que se refieren a la orientación de los resultados, atención al orden, calidad y perfección, espíritu de iniciativa, búsqueda de información de ser necesario, actualización para su implementación en su quehacer profesional.
- Competencias de ayuda y servicio, que se refiere a la sensibilidad interpersonal, la orientación y apoyo médico que se le brinda al paciente.
- Competencias de influencia, que tiene vinculación con la persuasión e influencia, conciencia organizativa y construcción de relaciones armoniosas dentro del personal que labora en coordinación para la realización eficiente y efectiva del trabajo profesional realizado.
- Competencias directivas, que es el apoyo al desarrollo de los otros profesionales laborantes, las actitudes de mando, asertividad y uso del poder formal, la efectividad en la realización del trabajo en equipo y cooperación, así como el liderazgo de grupos.
- Competencias cognoscitivas, en cuanto al pensamiento analítico, conceptual, las capacidades técnicas, profesionales y directivas.

- Competencias de eficacia personal, que se refiere al auto control, confianza en sí mismo, flexibilidad y hábitos de organización.

En este caso, las funciones laborales se refieren al caso de los médicos y para ello, existe un perfil establecido en el Manual de Puestos y salarios que refiere a la atención que deben brindar a los pacientes que requieren atención médica, dependiendo de la especialidad a la que se trate, practicar cirugías de emergencia o electivas, que provengan de fuera del hospital como dentro como interconsulta de otras especialidades médicas del hospital.

Aparte de ello, por tratarse de un Hospital-Escuela formativa, tiene la obligación de planificar y promover la actividad docente y de capacitación del personal que se ha admitido en esa condición en dicha institución.

### **3.5. Talento humano**

El talento humano también conocido como capital humano es la capacidad que tiene cada persona en desarrollar sus habilidades y competencias para influenciar positivamente a sus colaboradores y el rendimiento empresarial

#### **3.5.1. Recursos humanos**

La palabra talento proviene del latín *talentum* y significa, según el diccionario de la real Academia de la Lengua Española: Persona inteligente o apta para determinada ocupación, inteligente, en el sentido que entiende y comprende y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesarias para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de su ocupación.

Según Jericó (2005). “Debe entenderse en un contexto organizacional específico donde la persona comprometida pueda poner en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores interactuando con otros en un ambiente que les provea metas claras, buena dirección y cultura acorde a sus deseos de desarrollo, progreso, capacitación, diversión, entre otras”. (p. 2).

Se define como talento humano al recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá y fracasará, (Sánchez, 2000, p. 9)

En cuanto a la Administración de los Recursos Humanos se define como aquella que coordina la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. (Mondy, 2011, p. 19)

Según Hernández, Álvarez, Naranjo (2006). “La gestión de talento humano como “alrededor de la gestión humana se conjugan, al menos siete factores que inciden su concepción, filosofía y prácticas”. (p. 228).

Los factores conforme se señalan en la definición anterior, se trata de los de carácter político, perfiles de cargo, determinación de objetivos, inducción, evaluación por desempeños, selección y el crecimiento continuo, así mismo en torno al área de la gestión giran áreas específicas responsables para su implementación en dicho sistema.

Se menciona objetivos que se deben cumplir en la gestión del Talento Humano y según el autor citado, se señalan los siguientes:

- El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.
- Establecer políticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.
- Crear, mantener y desarrollar un grupo de Talento Humano con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución, satisfacción plena de talento humano y alcance de objetivos individuales.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la organización.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con el Talento Humano disponibles.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

(Garay, 2005, p. 23),

En cuanto a los objetivos, también, se debe atender a la siguiente caracterización en cuanto al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- **Objetivos sociales:** se refiere al trato del personal bajo principios éticos y socialmente responsables, en otras palabras, es no utilizar políticas discriminatorias por razones de sexo, religión, raza, grupo cultural y otros.
- **Los objetivos de la institución:** que pretende reconocer la actividad que realiza el talento humano, puedan contribuir para alcanzar las metas y

objetivos de la institución como lo es el Hospital General San Juan de Dios.

- Los objetivos funcionales: que se refiere a mantener la cooperación de los recursos humanos en un nivel apropiado a las exigencias del Hospital General San Juan de Dios.
- Objetivos personales: en este tema, la administración del talento humano es un aspecto de carácter positivo que le permite a cada miembro del personal médico en su calidad de colaborador, a lograr sus objetivos personales en la medida que estos coincidan con la misión y visión de la institución.

Funciones:

- Se convierte en una dependencia esencialmente de servicios, por lo que sus funciones van de acuerdo con las atribuciones que la ley les impone, en este caso, tomando en consideración las normas y disposiciones legales que rige el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, así como del Hospital General San Juan de Dios.
- Tiene la función de asesoría sin embargo, no dirige la función de las personas que ejerzan la administración de personal.
- Se debe basar en un plan para el proceso administrativo, en donde abarquen las etapas de planeación, en donde se refiere al proceso de determinar y satisfacer los requerimientos de personal, con el fin de lograr los objetivos de la institución.
- También dentro de las fases la organización, que define como un modelo de actividades diseñado para permitir que cada uno de los cargos de la institución, tengan razón de existir, con objetivos claros, con la autoridad definida, con la determinación de las obligaciones y responsabilidades y

entendimiento en las relaciones que se debe tener para coordinar sus tareas con otras instituciones.

- La función de dirección, en donde los médicos puedan comprender, aceptar y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la Institución. Procura que las personas que integran el personal, además de los médicos, se sientan satisfechas de las condiciones laborales y realicen su trabajo de forma eficiente.
- La función de seguimiento que se entiende como el análisis y la comparación de las actividades desarrolladas con los planes y programas establecidos previamente. En la evaluación, podrá sugerirse la adopción de una medida o corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar los objetivos y planes de la institución que se estén llevando a cabo.
- También tiene funciones operativas en lo que refiere a actividades específicas. Dentro de estas comprende el reclutamiento y selección de personal, la contratación de personal, lo relativo a la inducción en el trabajo cuando es una contratación nueva, se debe realizar un análisis, descripción y diseño de los cargos, la capacitación y desarrollo del personal, lo relativo a la remuneración.
- El tema de la higiene y seguridad laboral es muy importante porque implica la protección que deben tener los médicos respecto a lesiones que se puedan ocasionar en el ejercicio de sus funciones, y en lo relativo a la higiene significa estar libre de enfermedades y tener un bienestar general físico y mental, principalmente en el caso de los médicos, que estos atienden a personas enfermas.
- Se debe elaborar y aplicar una serie de normas y reglamentos que garanticen las condiciones salubres y seguras en el trabajo, para los médicos y demás empleados.

- Tiene la función de la evaluación del desempeño que no es más que un procedimiento continuo, sistemático, orgánico, para determinar los fines de la institución de acuerdo con su naturaleza jurídica.

En este tipo de administración, se debe integrar a través de un conjunto de procesos dinámicos e interactivos, y básicamente son:

- Procesos para la integración de personas
- Procesos para la organización del talento humano
- Procesos para la recompensa del talento humano
- Procesos para la retención del talento humano
- Proceso para auditar el talento humano

### **3.5.2. Desarrollo de competencias**

Es un programa especializado en identificar, transformar y evaluar el aprendizaje individual del trabajador.

#### **3.5.2.1. Trabajo en equipo**

En la definición de competencias, Según Reis (1994) se establece que “es la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto”. (p.98). Según Mertens (1996) “Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un carácter dado”. (p. 20). Según Ibarra (2000) “es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto, es decir, la competencia es la interacción entre el saber, el saber hacer y el saber ser” (p. 201).

El desarrollo de competencias dentro de la promoción de los recursos humanos y el talento humano se trata de un modelo de gerencia que promueve un motor de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, cuya aplicación permite el desarrollo de la institución de manera competitiva. Este sistema posee diversos beneficios, entre los cuales se encuentra el detectar y desarrollar desempeños exitosos, por medio de conocimientos, actitudes, conductas y comportamientos de los sujetos que interactúan dentro de la institución. Lo que implica también por la naturaleza de la institución, debe crearse su propio modelo, al determinarse inicialmente las competencias a partir de visión, misión y valores de la institución que se encuentran claramente establecidos, y la revisión constante del manual de funciones, procedimientos y descripciones para enfocarlos hacia la mejora continua.

Existe una división que hacen algunos autores sobre las competencias cardinales y competencias específicas gerenciales. En el primer caso, se puede señalar las competencias cardinales como las siguientes:

- Adaptabilidad a los cambios del entorno
- Compromiso
- Compromiso con la calidad del trabajo
- Ética
- Sencillez, flexibilidad y adaptación
- Fortaleza
- Iniciativa
- Innovación y creatividad
- Integridad
- Justicia
- Perseverancia en la consecución de objetivos
- Prudencia



- Respetto
- Responsabilidad personal
- Responsabilidad Social
- Sencillez
- Temple.

En el caso de las competencias específicas o gerencias, se pueden señalar las siguientes:

- Conducción de Personas
- Dirección de equipos de trabajo
- Entrenador
- Emprendedor
- Liderar con el ejemplo
- Liderazgo ejecutivo, o la capacidad para ser líder de líderes
- Liderazgo para el cambio
- Visión estratégica

En el caso del trabajo en equipo es fundamental para la ejecución de competencias con eficiencia y responsabilidad que supone una serie de características de los participantes en favor del cumplimiento de los fines de la institución.

Según Gutiérrez (2010) El trabajo en equipo es “como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes” (p. 24).

Deben existir condiciones apropiadas para la realización del equipo de trabajo su actividad sea exitosa y estas son:

- Condiciones propicias: la existencia de un líder de la institución en este caso, el superior jerárquico que valga la aclaración que puede que no tenga liderazgo y esto no se pueda realizar, pero en general, es la persona indicada para conocer y creer en el trabajo en equipo para promover las tareas, mejorar, e innovar constantemente, este es el encargado de desarrollar a los equipos para que tengan una orientación adecuada, así como condiciones y apoyo necesario. Lo anterior, se logra entre otras cosas, por la capacitación constante, seguimiento y formas adecuadas de estímulo al trabajo en equipo.
- Formación del equipo: como primer paso que debe realizarse para la conformación de un equipo de trabajo, es básicamente la designación de la persona responsable de la actividad y esto se hace también tomando en consideración la visión y la misión de la institución. Dentro de las características generales que debe tener el que dirige el equipo de trabajo, se encuentran que debe ser una persona madura y digna de confianza, con un alto grado de motivación, con buena actitud hacia los demás, tolerante a diversos puntos de vista y con habilidad para llegar a acuerdos y lograr que los demás trabajen para conseguir metas compartidas.
- Otro aspecto fundamental en este proceso es establecer y aclarar los objetivos al equipo de trabajo, por lo que todos deben tener presente estos objetivos, la misión, la visión de la institución, y tienen que sentirse comprometidos para alcanzar dichos objetivos. Esto también debe tener un plazo de cumplimiento porque es otro aspecto motivacional en el desarrollo de las actividades del equipo de trabajo. El plazo

normalmente es de tres a seis meses para el cumplimiento de un primer objetivo, y de esa forma sucesivamente.

- Seguidamente, deben existir buenos procedimientos de trabajo, en cuanto a las habilidades y los conocimientos del equipo de trabajo. Esto se hace porque los integrantes del equipo de trabajo deben contar con un entrenamiento adecuado para guiarse y tomar decisiones correctas, así como conocer los métodos afines a la naturaleza del proyecto. El líder deberá tener la habilidad de analizar, asesorar y solucionar los problemas que se planteen.
- El coordinador del equipo debe tomar en consideración que todos sus integrantes deben tener una participación y las relaciones interpersonales deben ser buenas entre sus miembros. Además, debe existir un alto compromiso y un clima de respeto y confianza, que favorezca el mantenimiento de buenas relaciones y de ese modo se pueda lograr que el equipo se encuentre interesado en realizar las actividades para alcanzar los fines propuestos en el plazo propuesto.
- Debe existir una buena comunicación para que se pueda manejar los conflictos de una manera adecuada. Es innegable que dentro del grupo pueden existir conflictos que deben solucionarse, derivado a diversos motivos por los cuales estos representan obstáculos para realizar y desarrollar con normalidad las actividades propuestas, por ello, la comunicación entre los integrantes del equipo con el coordinador o líder es fundamental, y es este último el que debe solucionar de la mejor manera el conflicto presentado, para un bien común y para mantener un clima agradable en general.

Existen ventajas para el personal como para la institución, sobre la forma de trabajar en equipo, y dentro de ellas, se pueden describir las siguientes:

- En cuanto a la institución:
  - Se logra el incremento en el nivel de productividad en cuanto a que se atiende de una mejor manera, con calidad, y también a una mayor cantidad de pacientes.
  - Mejora la comunicación.
  - Existe un mayor compromiso con la visión y la misión.
  - Mejora el clima organizacional de la institución.
  - Existe mayor éxito en la realización de actividades médicas muy complejas que son comúnmente las que se realizan en dicha institución.
  - Facilita la dirección, control y supervisión.
  - Proporciona al personal una dimensión social nueva.
  - Favorece la integración de nuevos miembros.
  - Facilita la coordinación.
  - Mejora la satisfacción de sus integrantes.
  
- En cuanto a las personas:
  - Satisface la necesidad de afiliación
  - Aumenta la seguridad personal
  - Facilita el desarrollo personal y profesional
  - Estimula la creatividad y la innovación

También se pueden señalar desventajas, pero son muy pocas, dentro de las cuales, se pueden mencionar:

- Consume tiempo.
- Una persona puede controlar y manipular al resto del equipo.
- Pueda existir proceso que incida en la calidad de las decisiones y solución de problemas.

- Desarrollo de normas, objetivos contrarios a los definidos.
- Rechazo o menosprecio hacia determinados miembros.

### **3.5.2.2. Orientación al paciente**

Los nuevos enfoques en los servicios de salud se refieren a la satisfacción del paciente o bien del usuario del servicio público de salud que se le brinda, que debe ser con calidad. El paciente es el sujeto que recibe los servicios de un médico de la salud, sometiéndose a un examen médico a un tratamiento o a una intervención.

La orientación al paciente es la forma en que el médico debe informarle luego de la realización de exámenes de laboratorio y pruebas que consideró necesarias en el momento de la primera entrevista, sobre sus resultados y lo que procede de acuerdo con ellos. Esto también tiene mucha importancia, con lo que se denomina consentimiento informado, que se utiliza para proveer al paciente de toda la información necesaria acerca de un procedimiento médico, que generalmente es de naturaleza quirúrgica que se le realizará. En esta institución se realizan diariamente cirugías y de allí la importancia que el paciente esté debidamente orientado, como parte de sus derechos.

Según Olivia (2001) El consentimiento informado es “la explicación a un paciente atento y mentalmente competente, de la naturaleza de su enfermedad, así como del balance entre los efectos de esta y los riesgos y beneficios de los procedimientos terapéuticos recomendados para continuar y solicitarle su aprobación para ser sometido a esos procedimientos” (p.158).

### **3.5.3. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño dentro de las competencias laborales se constituye en un procedimiento complejo que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos habilidades, conductas individuales y sociales. Por medio de la evaluación del desempeño se puede dar cuenta de las competencias que se poseen contra las requeridas para ejecutar adecuadamente las funciones y tareas encomendadas para el trabajo y en consecuencia dan como resultado las necesidades de mejora, corrección y capacitación del personal para mejorar su desempeño.

Según Ivancevich (2005) Se menciona que la evaluación del desempeño “es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado” (p.14).

Según Aguirre (2000) “Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además, alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas de los mismos, de dicha definición se desprende que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento” (p.23).

Este tipo de procedimientos debe ser:

- Continuo
- Orgánico

- Sistemático
- De expresión de juicios
- En relación con el trabajo habitual
- Histórico
- Prospectivo
- Integrador

Según Bohlander y Sherman (2001) dentro de las ventajas de la evaluación del desempeño, se señalan las siguientes (p. 34-35).

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas organizaciones conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidad de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis del puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto, las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Las fases de evaluación del desempeño son las siguientes:

- La identificación, que no es más que determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento.
- La medición, que consiste en medir el desempeño del individuo para lo que se ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos, y se deben aplicar los mismos criterios de evaluación en toda la institución, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.
- La gestión, que consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño del trabajador, en el periodo anterior. Es decir, debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la institución y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que



los evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo

Dentro de los métodos más modernos de evaluación del desempeño, se encuentran los siguientes:

- Evaluación por objetivos, en este se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia. Es un método flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además, no compara con otros evaluados.
- Evaluación del desempeño basada en gestión por competencias. La entidad (Conocer: 1998:23), menciona que en la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Generalmente esta práctica se divide en dos partes: una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado) y otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la institución (futura). Esta forma de evaluación obtiene con el modelado de perfiles los siguientes componentes: Funciones esenciales, destrezas, conocimientos, otras competencias.

#### **3.5.4. Retención de talento**

En este tema que en la actualidad ha sido muy importante en las instituciones y organizaciones, se ha descrito como la atracción y retención de talento. Según González (2001) “ante la escasez de ciertos perfiles tecnológicos, la retención del talento se convierte, actualmente, en objetivo primordial para las empresas que mayor capital técnico utilizan, pero hoy en día

cualquier sector será susceptible de sufrir alta rotación sino se han implementado políticas visibles de retención, individualizadas y enfocadas al bienestar y desarrollo del empleado, para quien la formación, el trato cercano y de reconocimiento, el sentimiento de utilidad, la conciliación con la vida familiar y la retribución se configuran como los valores añadidos por los que ese empleado optará por permanecer o no, en la empresa u organización” (p.34).

Dentro de las estrategias de retención de talento que se están implementando en la actualidad son numerosas, y tratan de motivar a los trabajadores para incentivar su satisfacción en las instituciones. La fidelización del empleado, ya no solo se consigue con salarios altos y recompensas monetarias, por lo que el dinero ya no es el único elemento de motivación. Las pretensiones van más allá, y esto las organizaciones lo saben, por eso ponen en marcha nuevos valores corporativos, beneficios no monetarios de todo tipo que construyen una identidad de institución. Las políticas de rendimiento, reconocimiento, trato justo en el lugar de trabajo, la satisfacción laboral, desarrollo y oportunidades de carrera y la vida laboral versus calidad de vida son importantes a la hora de retener el talento humano.

Existen características claves que se deben tomar en cuenta por parte de los líderes de los equipos dentro de las organizaciones para retener los talentos a su cargo y son:

- Sea honesto, nunca trate de engañar o confundir a su equipo. Las personas reconocen la falta de honestidad y la evasión ni bien la percibe. Si usted posee una reputación de ser una persona sincera, eso es un bien de inestimable valor con el que siempre podrá contar cuando necesite mantener involucrado a su equipo.

- Crea en lo que dice. Usted debe estar convencido de lo que está diciendo y vendiendo. De lo contrario sus interlocutores se darán cuenta Su nivel de convicción y entusiasmo tienen un fuerte impacto en la audiencia, porque eso que le permitirá o no, obtener la motivación que busca.
- Conéctese con los oyentes: Coloque a su equipo o audiencia en el centro de su comunicación. Trate de anticipar sus preocupaciones, temores y aspiraciones, particularmente si está apuntando a la posibilidad de un cambio mayor. Tenga presente que, en la mayoría de los casos brindar un enfoque global y positivo ayuda a que las personas se sientan más cómodas.
- Refiérase a todas las opciones evalúe los pro y los contras de una acción específica e identifique los mejores y peores escenarios para todos los actores involucrados. Logre que los oyentes se involucren en la conversación. Responda a sus principales preguntas y objeciones, nunca pierda de vista la necesidad de ser cuidados y, sobre todo, de comunicar su empatía.
- Mantenga un dialogo de dos vías, genere tantas oportunidades de comunicación bidireccional como le sea posible. Las discusiones de arriba hacia abajo no son suficientes Acepte las opiniones, ideas, preguntas de todos los integrantes de su equipo. Debe estar en la búsqueda constante de aquellos temas que inquietan a los demás.
- Mantenga a las personas en el circuito de la comunicación, comunicar y hacerlo con frecuencia, es de suma importancia. Necesita reforzar sus mensajes repitiéndolos una y otra vez. Las personas desean sentirse parte de lo que está sucediendo. Si usted no logra involucrar a su equipo de forma completa y continua, se enfrentará a la posibilidad de perder su interés. O peor aún, su nivel de confianza motivación y desempeño podrían decaer significativamente.

- Escríbalo: refuerce sus mensajes enviándolos en tantos formatos como le sean posible. Dígalo personalmente, por supuesto. Pero luego reitere su mensaje *e-mails*, *newletters*, boletines, folletos, cartas informativas, videos, *cds*, entre otros.
- Mida lo que hace, una de las mejores formas de evaluar si usted está alcanzando sus objetivos de comunicación, es recibir una retroalimentación frecuente de parte de sus interlocutores.
- Escuche estratégicamente cada respuesta, escuche también las conversaciones informales que se dan dentro de la organización. Tome como referencia y compare sus iniciativas con las de aquellas empresas que se dedican por su comunicación. Estas claves de retención aunque parezcan consejos simples pueden llegar a incidir en la satisfacción del personal. Los líderes de las organizaciones a través de un proceso actitudinal pueden lograr que estas claves sean parte de su trato diario con el personal y así lograr los objetivos planteados. Es muy importante que estas claves en el caso de ser utilizadas que sean acordes al giro del negocio de la organización, de igual forma se debe tomar muy en cuenta el tipo de personal, es decir, si es operativo o administrativo. (Berenstein, 2011, p. 34-35)

También se han señalado las 7 estrategias para retener a los colaboradores de la institución u organización:

- Conectar a todos los colaboradores a través de un fin común
- Crear sentido de comunidad
- Escuchar ideas
- Empoderar a la gente
- Que todos conozcan al paciente o usuario
- Valorar el aporte de los colaboradores

- Fomentar el compromiso con servicios de beneficios e incentivos

Existen modelos de retención de talentos y son:

- Modelo Merco, se realiza a través de un estudio muestra en que se posiciona el talento, la atracción y retención, y que se mide a través de tres valores, la calidad laboral, marca empleador y reputación interna.
- Modelo Manpower Group Solutions, que se propone un modelo de retención de talentos basado en la experiencia d las personas. Para construir un modelo de experiencia del usuario orientado a la permanencia de los empleados en sus organizaciones deben considerarse las necesidades de empleados y candidatos, es decir, que resulta importante pensar en retener talento incluso antes de que este se vincule a la organización, de la misma forma como se busca conservar a un empleado.
- Modelo Intervial, que sugiere atraer y retener el talento a través del modelo de recompensa total monetario y no monetario, pensado para el nivel ejecutivo y profesional. En lo monetario, se basa en remuneraciones básicas, como sueldo base, bonos, plan de pensiones, seguro médico y de vida, programas de bienestar.

### **3.5.5. Costos administrativos**

Los costos administrativos nos ayudan a realizar una actividad de manera satisfactoria en el Hospital General San Juan de Dios para los diferentes departamentos y unidades.

### **3.5.5.1. Costos de energía eléctrica**

Se refiere a un sistema de costos que rigen la planificación, la determinación y el análisis del costo en el cual se incurre en el desarrollo de las actividades de la organización en el desarrollo del Plan de Talento Humano.

Los pasos por seguir serían los siguientes:

- Identificar y definir las actividades relevantes
- Organizar las actividades por centros de costos
- Identificar los componentes del costo
- Asignación de costos, identificar los inductores de costos

### **3.5.5.2. Servicios generales**

Se refiere a los diferentes servicios que la institución necesita para poder desarrollar su actividad económica, dentro de estos, se tiene el consumo de energía, publicidad telecomunicaciones, celulares internet, transportes, mantenimiento, reparaciones, entre otros.

También se encuentran otros como los siguientes:

- Alimentación
- Impuestos
- Insumos que se necesitaran
- Transporte del personal
- Suministro de elementos de protección personal
- Suministros de aseo
- Suministros de cafetería

- Suministros de oficina
- Combustibles
- Herramientas y equipos
- Equipo médico
- Asesorías
- Costos financieros

#### **3.5.5.3. Gastos de administrativos**

Se refiere a los gastos en que se incurrirá en la implementación del Plan de Talento Humano, en cuanto a gastos que implican el reclutamiento, selección, sueldos y prestaciones, los insumos y útiles de oficina, y otros gastos.

#### **3.5.5.4. Costos de infraestructura**

Se hace indispensable que de acuerdo con la infraestructura con que cuenta la Institución, debe adaptarse o remodelarse una oficina donde se ubicara al personal de la unidad, con apoyo del personal de mantenimiento, al recibir la autorización de la dirección del Hospital y la Sub-Dirección Médica.

#### **3.5.5.5. Gastos indirectos**

Se refiere a los gastos que se apartan de forma directa del Plan, y estos son:

- Computadora
- Proyector
- Impresora

- Equipo de Sonido
- Otros

### **3.5.6. Potencialidad en el trabajo en equipo**

En cuanto a la actualidad respecto a la potencialidad del trabajo humano de personal, en los últimos años, se han estado tomando medidas exigentes en este tema, basándose en determinadas normas y formalidades que deben cumplir los empleados llegando a tomar en cuenta el potencial humano con el que cuentan, de donde deben realizar gestiones que les lleve a seleccionar trabajadores con un perfil adecuado a una determinada área. Esto permite que se vaya transformado una línea o estilo de administración de personal que puede llegar a una selección de trabajadores de acuerdo al requerimiento de la institución, teniendo en cuenta el perfil adecuado al área que se requiere, con un salario pertinente a su labor, acompañado con una constante capacitación y seguridad vital dentro de la institución, aspectos que inducen a que la labor de los trabajadores sea la más cómoda y de estar motivados a que se efectúe una mejor producción o de mejor calidad dentro de la institución.

Es un tema que tiene relación con la retención del talento humano y la potencialidad de este a través del descubrimiento de talentos que motiven al personal a trabajar en armonía y en una mejor forma.

### **3.6. Planeación y organización de trabajo**

Según Ulrich (1999) La planeación consiste en “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación en tiempo y números necesarios para su realización” (p. 45).



Según Stoner y Freeman (1994) Es “la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro” (p. 781).

La planeación y la organización del trabajo, se debe basar en los siguientes pasos:

- Análisis de la situación, que comprende la primera fase del plan y que requiere el acopio de información tan amplio como riguroso que servirá de base para poder establecer un diagnóstico.
- Diagnóstico de la situación: Se debe realizar a través de detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- El sistema de objetivos con que cuenta la institución y que se basa fundamentalmente en el contenido de la visión y la misión.
- La elaboración del plan estratégico y consecuentemente las decisiones operativas del plan.
- Priorización de los planes y de las acciones
- Presupuesto y previsión de los costos

### **3.7. Competencias y productividad**

Según Jericó (2001):

La productividad en el desarrollo de las competencias laborales es el resultado de esas y en base a ello resulta importante. La productividad se define como “la eficiencia, que refiere a la cuantía de recursos usados con la cuantía generada y se define como los objetivos de cada organización en que el loro dé como resultado una elevada productividad, siendo además, un motivo

de estudio por el comportamiento organizacional, teniendo en consideración la incidencia de la importancia del factor humano en la misma” (p.53).

Según Vásquez (2012) Lo laboral se define como “aquellas circunstancias enlazadas de alguna forma con la labor, entendiéndose así que vendrían a ser acciones físicas o intelectuales que percibe una retribución en el marco de una institución” (p.75).

Según Coremberg (2007):

La productividad laboral es la “producción obtenida por cada trabajo realizado, de esta forma, el trabajo como un insumo usado en la actividad de producción podría ser medido y cuantificado en función de trabajadores y horas de trabajo. Es la correlación entre insumos y productos en una fase determinado con específica atención en la calidad, por lo tanto se conceptualiza como la concordancia entre la cuantía de valores producidos y la cuantía de recursos usados, por lo tanto, la productividad, es el equivalente a ganancia, eso quiere decir que algún trabajador es productor, con una cuantía de insumos en una determinada fase de tiempo” (p. 694).

En el caso de la institución del Hospital General San Juan de Dios, la productividad laboral se mide a partir de la calidad del servicio de salud que se les presta a los usuarios y en una mayor medida que se logre atender a la demanda que tienen diariamente de personas que acuden a este.

Figura 21. Propuesta de evaluación de desempeño

HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SUBDIRECCIÓN MÉDICA				
IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR						
Apellidos:		Nombres:			Codigo de trabajador:	
Cargo:		Departamento donde labora:			Periodo que cubre la evaluación:	
FACTORES (Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluador)	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente	
	2	4	6	8	10	
1. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN						
<u>1.1 Calidad del trabajo:</u> Cuidadoso, con esmero, muestra preocupación en el trabajo ejecutado.						
<u>1.2 Cantidad de trabajo:</u> Número de tareas que ejecuta, considerar tanto la rapidez como el seguimiento de procedimientos.						
<u>1.3 Capacidad para seguir instrucciones:</u> Habilidad que demuestra el evaluado de seguir las ordenes establecidas.						
<u>1.4 Cuidado de equipo y materiales:</u> Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.						
<u>1.5 Colaboración:</u> Actitud para entregarse al trabajo mediante el trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos.						
2. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES						
<u>2.1 Asistencia:</u> Cumplimiento de presencia en turnos y horarios asignados.						
<u>2.2 Puntualidad:</u> Cumplimiento estricto con el horario establecido en el turno correspondiente.						
<u>2.3 Relaciones interpersonales:</u> Comportamiento social adecuado en el trato con compañeros de trabajo y pacientes.						
<u>2.4 Responsabilidad:</u> Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas.						
<u>2.5 Iniciativa:</u> Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.						
CALIFICACION FINAL:						

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Sistema de competencias basadas en un plan de talento humano**

Se aborda el tema del sistema de gestión y mejoramiento continuo de recursos humanos del Hospital General San Juan de Dios del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, a partir de la determinación de un diagnóstico.

Tomando en consideración que esta institución brinda los cuidados y servicios necesarios para la población de distintas zonas y municipios de la ciudad capital, así como de personas referidas de hospitales departamentales, tanto en consulta interna como en consulta externa.

Este hospital cuenta con especialidades de:

- Cirugía General
- Ginecobstetricia
- Medicina Interna
- Neurocirugía
- Pediatría
- Traumatología
- Ortopedia
- Servicios de Banco de Sangre
- Central de Equipos (esterilización)
- Enfermería
- Farmacia interna

- Laboratorio Clínico
- Medicina Física
- Rehabilitación
- Patología
- Radiología
- Registros Médicos
- Trabajo Social
- Nutrición y Dietética

También en el ámbito administrativo cuenta con la Dirección General de Recursos Humanos que tiene como responsabilidad la formación, capacitación y administración de los recursos humanos en salud en función de la implementación y desarrollo del Sistema de Atención Integral en Salud. Se encarga del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas de desarrollo de recursos humanos en Salud de la institución y deberá coordinarse con todas las instituciones del Sector Salud para el logro de los objetivos sectoriales manteniendo un análisis permanente del mercado laboral y educativo.

Además, según la página web del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, tiene como obligación analizar las políticas de formación y capacitación de las demás instituciones y una política de puestos y salarios acorde con los requerimientos de la institución. Participa además, en el desarrollo de investigaciones en servicios de salud y en recursos humanos en salud. Promueve el mejoramiento de la calidad de vida laboral e integral de los trabajadores de la salud mediante la puesta en práctica de un sistema moderno de planificación y administración de recursos humanos en Salud.

Dentro de los resultados del trabajo de campo, también se puede establecer que a través de la Subdirección de Recursos Humanos de la institución, realiza evaluaciones de clima institucional para todo el personal de dicha institución, además, de que a través del Departamento de Seguridad de la función de los agentes de seguridad, en coordinación con la Policía Nacional Civil, han puesto en marcha planes para fortalecer las competencias, aptitudes y habilidades del personal policial.

#### **4.2. Diagnóstico del sistema**

A través de los sistemas de gestión permiten el logro de objetivos mediante la implementación de una serie de estrategias que buscan la optimización de los procesos internos con un enfoque centrado en la gestión. Un sistema de gestión permite no solo beneficiar al personal médico, sino también, a evitar los riesgos sociales, medio ambientales y financieros de la institución, así como mejorar la operatividad de la misma mediante la reducción de costos, incremento de satisfacción de los pacientes y la implementación de mejoras continuas a través entre otras cosas, de las capacitaciones constantes, y reconocimiento de méritos.

Esto se pudiera medir, a través de las denominadas NORMAS ISO 9000 que es un sistema de gestión de calidad, como estándares de implementación y certificación de un sistema de aseguramiento de la calidad del servicio. Se trata de dos normas internacionales en este tema, siendo también las Normas ISO 14000 de Gestión de Medio Ambiente. Estas normas fueron creadas para satisfacer necesidades en los campos económico, financiero, industrial y técnico, administración, comercio y servicios. Se pudo comprobar que no existe ningún plan de talento humano que se promueva en la institución y que no se ha evaluado en el servicio y calidad a través de las normas ISO.

### **4.3. Desarrollo del plan de talento humano**

Para el Hospital General San Juan de Dios se propone un plan estratégico de talento humano el cual busca el desarrollo y cualificación de los médicos que conforman la subdirección médica.

#### **4.3.1. Políticas de reclutamiento y contratación**

Es importante señalar estrategias para la selección, inducción, asignación de funciones, delegación, evaluación de desempeño, legislación y salarios en el proceso de contratación del personal. Esta función generalmente se encuentra a cargo del Departamento de Recursos Humanos, partiendo del análisis del perfil del puesto en el proceso de contratación, y que esto conlleve una forma de reclutamiento o preparación del nuevo personal.

El candidato debe cumplir una serie de características y representar beneficios a favor de la institución con su capacidad y conocimientos los cuales deben ser aprovechados por la institución, según su hoja de vida. Se trata por lo tanto de una acción dinámica que, trata de buscar al candidato idóneo para un puesto de trabajo. El reclutamiento se dedica más a buscar y la selección de personal, seleccionar y elegir entre los candidatos que ha recibido. En ese sentido es común establecer que luego de que la persona aplica a un puesto en la institución después de los resultados de las pruebas de ingreso, se realiza brevemente un contrato a prueba por un tiempo estimado, después de la prueba es evaluado el empleado para firmar un contrato indefinido si fuera el caso o por un tiempo determinado según el requerimiento de la institución. Esta condición se encuentra establecida en el Código de Trabajo.



La inducción es una etapa del proceso que se inicia una vez que la institución contrata al nuevo empleado, y tiene como propósito adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus obligaciones y derechos, a las políticas de la institución, entre otros. Tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador nuevo, en sus responsabilidades al adquirir el empleo.

#### **4.3.2. Sistema de retribución**

Se refiere básicamente a la retribución salarial que percibe el trabajador contratado, y que esta debe estar de acuerdo al desarrollo de las capacidades y destrezas demostradas por el trabajador, y que deben existir en la institución también, satisfactores sociales no económicos, para lograr que el empleado este satisfecho con la opción de retener a los mejores talentos para el beneficio de la institución, logrando así motivar cambios positivos en el trabajador para ser beneficiado con la compensación salarial, independientemente de su salario, también otros compensadores no dinerarios.

#### **4.3.3. Planes de formación**

La capacitación es fundamental en lograr la armonía entre el personal médico que labora en la Institución, el desarrollo personal en la formación profesional del médico focaliza aquellos aspectos de la personalidad vinculados a un proceso de formación académica por la influencia tanto de su mundo interno como del medio ambiente, que radica en la adquisición de mayores conocimientos y capacidades en el desempeño de sus funciones, por lo que debe existir por lo menos siete capacitaciones anuales del personal médico.

Dentro de este aspecto, también se debe considerar la capacitación o formación con instante que se recibe por parte de los estudiantes de las ciencias médicas de las universidades del país que acuden a dicho nosocomio y la importancia de la formación profesional que deben tener los médicos residentes en la preparación de estudiantes para su vida profesional, siendo dicha institución un hospital-escuela.

#### **4.4. Evaluación del desempeño**

Esta función consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo. La introducción de herramientas sistemática de una evaluación del desempeño resulta ser muy importante para la confirmación y continuidad en el trabajo del empleado. También resulta esencial hacer notar que este procedimiento debe ser estándar es decir, para todo el personal, y lo que pretende entre otras cosas, es asegurar que el evaluador disponga de una herramienta que permita retroalimentar a los empleados sobre los aspectos que deben mejorar.

#### **4.5. Cargos técnicos y administrativos**

Establecer mecanismos para evaluar el traslado de puestos del personal médico a cargos administrativos de dirección.

#### **4.6. Trabajo en equipo para las competencias**

Como se mencionó arriba, el trabajo en equipo es fundamental para una satisfacción laboral, pues es una manera de que el personal se sienta respetado y apoyado por los demás integrantes del equipo, pues la mayor parte

de personas se encuentran más satisfechas cuando no solo hacen su trabajo, sino que también cuando tienen participación todos los integrantes del equipo.

Esto implica:

- Mayor nivel de productividad tanto individual como para la institución
- Formas de comunicación más eficaces, y las relaciones pueden ser amistosas y de apoyo
- Mayor nivel de compromisos con los objetivos de la institución, especialmente respecto a la misión y la visión.
- Mejora el clima laboral al afrontar con éxito las diversas y complejas tareas que realizan los médicos.

#### **4.7. Satisfacción personal**

El personal médico realizará su trabajo con mayor satisfacción y con menos estrés especialmente por la complejidad de su función y que se encuentra con una gran responsabilidad al atender médicamente a un paciente.

#### **4.8. Aplicación técnica del sistema**

El sistema de recursos humanos, en el desarrollo del plan de talento humano, tiene subsistemas a considerar:

- Subsistema de integración del talento humano, que se refiere al reclutamiento del personal médico, tanto interno como externo, selección de personal, contratación.
- Subsistema de organización de talento humano, que se refiere al diseño de puestos, descripción y análisis de los puestos.

- Subsistema de retención del talento humano, que se refiere a las oportunidades de crecimiento profesional, la retroalimentación, fijación de metas y plan de acción.
- Su sistema de desarrollo del talento humano, que se refiere a compensaciones, reconocimientos, capacitación, procesos de capacitación.

#### **4.9. Eficiencia del plan**

Lo que buscamos en la eficiencia del plan estratégico de talento humano para el Hospital General San Juan de Dios es incrementar la productividad de los médicos que conforman la subdirección médica buscando la reducción de recursos utilizados.

##### **4.9.1. Talento de personal del área**

Se basará en la atención del personal médico que conforma las distintas especialidades con que cuenta la Institución.

##### **4.9.2. Formato de entrevista**

Es una valiosa herramienta de que se dispone cuyo fin es intercambiar información valiosa, puesto que esto ayuda a completar la información que se requiere. El formato varía de una forma y otra, sin embargo, se debe considerar que se trata de una guía para preguntar y anotar lo más relevante del postulante.

En la entrevista se pueden realizar preguntas cerradas, abiertas, provocadas, generales, hipotéticas, de auto evaluación. Así también hay distintos modelos de entrevistas:

- Entrevistas libres: que es la que el entrevistador conduce con libertad y tranquilidad al momento de empezar con la entrevista realiza un dialogo con preguntas abiertas, sin ningún orden establecido.
- Entrevista planificada: es la que el entrevistador diseña un plan exacto de preguntas. Consiste en un dialogo formal y en profundidad para evaluar la idoneidad del puesto.
- Entrevista de tensión: en este caso, el entrevistador realiza preguntas que se basan en resolver problemas o inconvenientes en un momento dado en su lugar de trabajo. Se observa cómo va a reaccionar el candidato con ese tipo de preguntas, ya que cada persona con poco control emocional deja de ser aptas para el cargo.
- Entrevista múltiple: se realiza a una persona simultáneamente por varios entrevistadores en una única sesión o mediante una serie de encuentros con distintas personas que le entrevistaran desde la perspectiva de los distintos puestos que ocupan.
- Entrevista de grupo: es aquella en la que participan un grupo de personas en vez de una sola. No se evalúa en grupo sino individualmente y es una tarea que tiene el entrevistador, pues debe considerar habilidades, destrezas, conocimientos, comportamientos de manera individual.
- Entrevista no dirigida: se realiza empezando con preguntas conforme estas vienen a la mente por su experiencia y manejo de entrevistas del entrevistador, no existe por lo tanto, un formato diseñado.
- Entrevista profunda: se considera de carácter formal, porque el entrevistador tiene un formato diseñado de preguntas para cada cargo y

se provoca que el aspirante adquiera confianza a fin de que hable con sinceridad, sobre sus conocimientos, experiencias, emociones y sentimientos.

#### **4.9.3. Determinación de las competencias y plan de talento humano**

Se refiere a la importancia que tiene diseñar una malla curricular de los cursos que el empleado debe desarrollar para mejorar el desempeño que llevaba hasta ese momento, en su puesto de trabajo y también desarrollar y reforzar las competencias necesarias para ese fortalecimiento.

A través de un programa continuo de capacitación, e implementación de nuevos perfiles en todas las especialidades en el caso del personal médico de la institución, permite que se detecte por medio del desarrollo del proceso, el talento humano y la forma en que se debe retener y lo relativo al perfil para nuevas contrataciones.

#### **4.10. Resultados del cuestionario y propuesta**

Los resultados obtenidos en la evaluación que se realizó a un total de quince médicos que conforman la subdirección médica del Hospital General San Juan de Dios se detallan a continuación.

##### **4.10.1. Cuestionario**

Se realizó un cuestionario el cual lo conformaban veintinueve preguntas.

Tabla I. **¿Conoce los objetivos y fines de la institución del ministerio de salud pública y asistencia social y del Hospital General San Juan de Dios?**

Respuesta	Cantidad
Si	15
No	00
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 22. **¿Conoce los objetivos y fines de la institución del ministerio de salud pública y asistencia social y del Hospital General San Juan de Dios?**



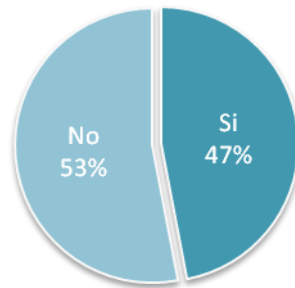
Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla II. **¿Tiene conocimiento del futuro deseado a mediano y largo plazo por parte de la institución a la cual labora?**

Respuesta	Cantidad
Si	07
No	08
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 23. **¿Tiene conocimiento del futuro deseado a mediano y largo plazo por parte de la institución a la cual labora?**



Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

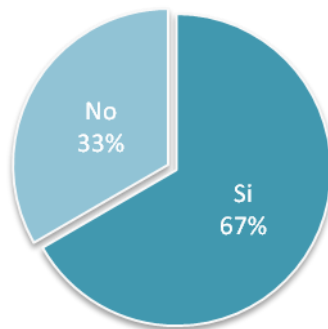


Tabla III. **¿Se siente identificado con los valores que tiene la institución en la cual presta sus servicios?**

Respuesta	Cantidad
Si	10
No	05
Total.	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 24. **¿Se siente identificado con los valores que tiene la institución en la cual presta sus servicios?**



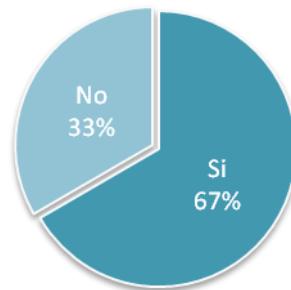
Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla IV. **¿Sabe cómo se encuentra conformada la institución en cuanto al personal que labora actualmente?**

Respuesta	Cantidad
Si	10
No	05
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 25. **¿Sabe cómo se encuentra conformada la institución en cuanto al personal que labora actualmente?**



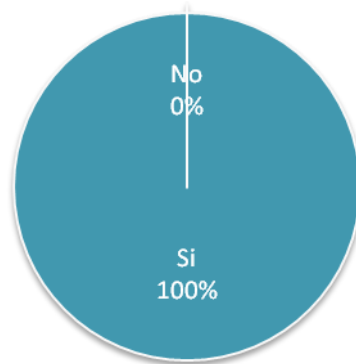
Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla V. **¿Se siente parte de la institución a la cual labora?**

Respuesta	Cantidad
Si	15
No	00
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 26. **¿Se siente parte de la institución a la cual labora?**



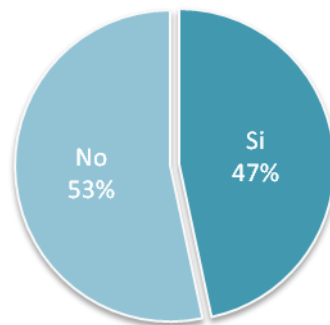
Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla VI. **¿Tiene la oportunidad de ascender en el puesto en donde labora actualmente?**

Respuesta	Cantidad
Si	07
No	08
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 27. **¿Tiene la oportunidad de ascender en el puesto en donde labora actualmente?**



Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla VII. **¿Sabe a quién dirigirse en caso tenga problemas laborales dentro de la institución?**

Respuesta	Cantidad
Si	15
No	00
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 28. **¿Sabe a quién dirigirse en caso tenga problemas laborales dentro de la institución?**



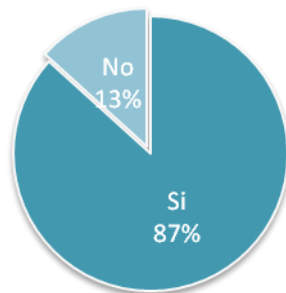
Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla VIII. **¿Conoce de los procesos que seguir para solicitar, permiso, préstamos, ascensos, licencias, entre otras?**

Respuesta	Cantidad
Si	13
No	02
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 29. **¿Conoce de los procesos que seguir para solicitar, permiso, préstamos, ascensos, licencias, entre otras?**



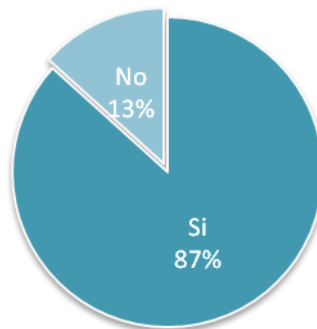
Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla IX. **¿Su trabajo es evaluado constantemente por su jefe inmediato?**

Respuesta	Cantidad
Si	13
No	02
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 30. **¿Su trabajo es evaluado constantemente por su jefe inmediato?**



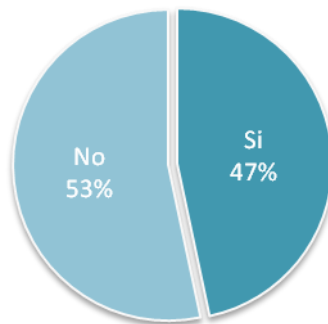
Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla X. **¿Recibe instrucciones para mejorar su trabajo y cumplir sus metas?**

Respuesta	Cantidad
Si	07
No	08
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 31. **¿Recibe instrucciones para mejorar su trabajo y cumplir sus metas?**



Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.



Tabla XI. **¿Sabe si existen incentivos en la institución para la cual labora y considera que personas como usted son merecedoras de los mismos?**

Respuesta	Cantidad
Si	00
No	15
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 32. **¿Sabe si existen incentivos en la institución para la cual labora y considera que personas como usted son merecedoras de los mismos?**



Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla XII. **¿Conoce las normas establecidas en la ley respecto a su condición de trabajador en la institución?**

Respuesta	Cantidad
Si	15
No	00
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 33. **¿Conoce las normas establecidas en la ley respecto a su condición de trabajador en la institución?**



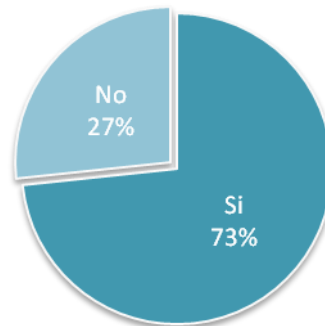
Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla XIII. **¿La institución ofrece capacitaciones al personal en general?**

Respuesta	Cantidad
Si	11
No	04
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 34. **¿La institución ofrece capacitaciones al personal en general?**



Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla XIV. **¿La institución le permite tener horarios flexibles para su formación académica extracurricular?**

Respuesta	Cantidad
Si	13
No	02
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 35. **¿La institución le permite tener horarios flexibles para su formación académica extracurricular?**



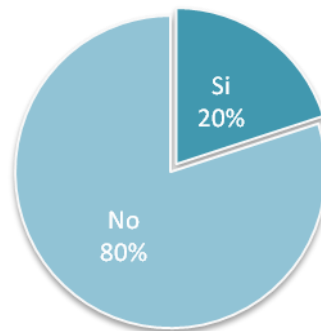
Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla XV. **¿Considera que la institución posee interés por su desarrollo profesional y personal?**

Respuesta	Cantidad
Si	03
No	12
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 36. **¿Considera que la institución posee interés por su desarrollo profesional y personal?**



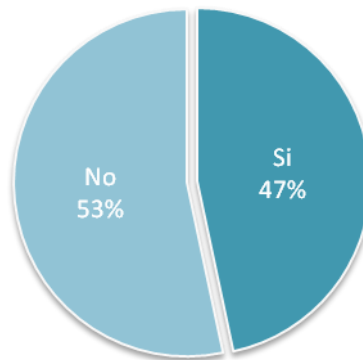
Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla XVI. **¿Existe buena relación con sus compañeros de trabajo?**

Respuesta	Cantidad
Si	07
No	08
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 37. **¿Existe buena relación con sus compañeros de trabajo?**



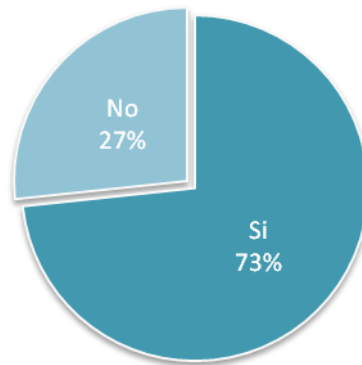
Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla XVII. ¿Se siente motivado trabajando en la institución?

Respuesta	Cantidad
Si	11
No	04
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 38. ¿Se siente motivado trabajando en la institución?



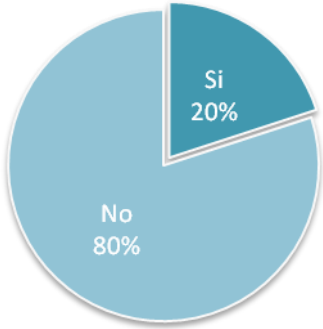
Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla XVIII. **¿Cuándo realiza sus tareas de manera correcta, su esfuerzo es reconocido?**

Respuesta	Cantidad
Si	03
No	12
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 39. **¿Cuándo realiza sus tareas de manera correcta, su esfuerzo es reconocido?**



Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

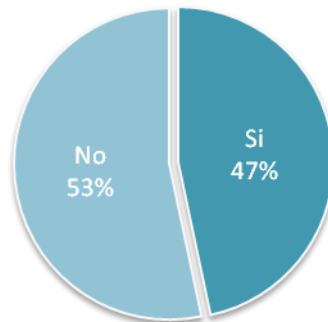


Tabla XIX. **¿Conoce las acciones que se deben realizar en caso de un accidente dentro de la empresa?**

Respuesta	Cantidad
Si	07
No	08
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 40. **¿Conoce las acciones que se deben realizar en caso de un accidente dentro de la empresa?**



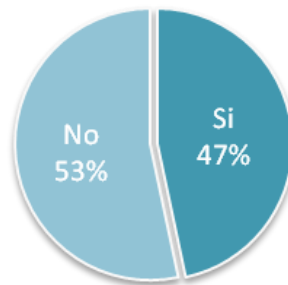
Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla XX. **¿La institución cuenta con los implementos de seguridad necesarios como botiquín, extinguidores, salidas de emergencia, entre otras?**

Respuesta	Cantidad
Si	07
No	08
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 41. **¿La institución cuenta con los implementos de seguridad necesarios como botiquín, extinguidores, salidas de emergencia y otros?**



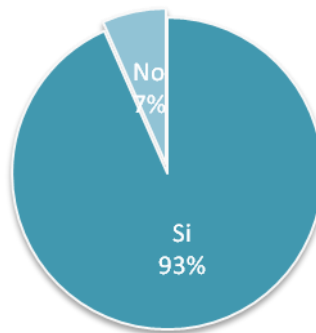
Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Tabla XXI. **¿Considera indispensable la implementación de una unidad de talento humano en la institución?**

Respuesta	Cantidad
Si	14
No	01
Total:	15

Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

Figura 42. **¿Considera indispensable la implementación de una unidad de talento humano en la institución?**



Fuente: elaboración propia, realizada con Microsoft Excel.

#### **4.10.2. Propuesta**

- Datos informativos.
  - Título: plan de Gestión de Talento humano para mejorar el desempeño laboral y condiciones de trabajo del personal médico del Hospital General San Juan de Dios del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
  
- Beneficiarios.
  - Personal que labora como médico de la Institución
  - Autoridades
  - Usuarios-pacientes en general
  - La sociedad guatemalteca
  
- Tiempo estimado para la realización: 12 meses,
  
- Antecedentes de la propuesta: en la actualidad, el Hospital General San Juan de Dios es uno de los dos principales hospitales nacionales que atienden al mayor número de personas en el país, se considera uno de los más grandes con que el Estado cuenta, para cumplir sus obligaciones constitucionales de brindar salud a los habitantes de la república de Guatemala. Los médicos que cumplen con su labor en dicha institución son relativamente insuficientes para la atención de la población, y ello, es uno de los fundamentos por los cuales, es necesario que se dé una solución al desempeño laboral del talento humano con el que cuenta esta institución.

Los médicos que laboran en dicha institución, aparte de atender a los pacientes, también en su mayoría tienen la función de ser docentes de estudiantes de los últimos años de la carrera de medicina en las distintas universidades que acuden a dicha institución que se considera un hospital-escuela, lo cual podría provocarles estrés y desmotivación en caso no cuenten un salario o remuneración adecuada y también sin ningún sistema de reconocimientos de su labor.

Misión del plan: generar transformación organizacional mediante el desarrollo del talento humano que viabilice la interacción coherente con las habilidades y conocimientos requeridos por los procesos en cuanto al fortalecimiento de equipos de trabajo, y la relación sistemática de las actividades de la gestión del talento humano.

Visión del plan: lograr el liderazgo directivo a través de la planificación anual de los procesos de gestión del talento humano, basado en las necesidades del personal médico, desarrollo humano integral y potencializando el talento humano.

- Objetivos de la propuesta

- Objetivo General

Diseñar un plan de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral y las condiciones de trabajo del personal médico de la institución.

- Objetivos Específicos

- Socializar la propuesta con las autoridades de la institución para la debida autorización, y la participación activa del personal médico.
  - Ejecutar las actividades planificadas en el cronograma de actividades mensuales.
  - Evaluar las actividades desarrolladas durante la ejecución del proyecto de forma permanente.
- Ejecución
    - Primera Fase: análisis, inventario, puestos, organización.
    - Segunda Fase: aprobación de las autoridades.
    - Tercera Fase: programación, planificación de recursos humanos, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo del personal médico, programa de beneficios.
    - Cuarta Fase: control y evaluación.
- Estrategias del plan
    - Estrategia para el mejoramiento de la comunicación interna
      - Actividades:
        - ✓ Podría ser un periódico mural semanal con la información de la institución.
        - ✓ Boletín informativo mensual sobre las actividades que se realizan.
        - ✓ Implementación de buzón de sugerencias.

- Estrategia para fomentar el clima organizacional
  - Actividades:
    - ✓ Convivencias laborales por festividades entre los médicos de cada especialidad.
    - ✓ Actividades culturales.
    - ✓ Actividades deportivas.
    - ✓ Formación de un Club de Médicos.
    - ✓ Celebración de cumpleaños, talento humano debe enviar felicitación vía correo electrónico y la entrega de un presente.
    - ✓ Reuniones para manejo de estrés.
  
- Estrategia de desarrollo organizacional del talento humano
  - Actividades:
    - ✓ Establecer un sistema de reclutamiento y selección de personal.
    - ✓ Sistema de información.
    - ✓ Elaboración de un manual de políticas de satisfacción del personal médico.
    - ✓ Manual de funciones por cada especialidad.
    - ✓ Implementar un modelo inventario del personal médico.
    - ✓ Manual de procedimientos de convocatoria, selección, reclutamiento, contratación, capacitación del personal.

- Estrategia para mejorar las condiciones de trabajo
  - Actividades:
    - ✓ Programa de beneficios.
    - ✓ Fomentar un sistema de incentivos.
    - ✓ Sistema de recompensa justa.
    - ✓ Sistema de promociones, méritos y ascensos.
    - ✓ Sistema de reconocimiento al desempeño, entrega de premios y certificaciones al mejor empleado.
    - ✓ El día libre.
  
- Estrategia de evaluación del desempeño del talento humano
  - Actividades:
    - ✓ Prueba e interpretación.
    - ✓ Encuestas semestrales de satisfacción del personal.
    - ✓ Evaluación sobre el clima organizacional de la institución.
  
- Estrategia de formación y capacitación del talento humano
  - Actividades:
    - ✓ Programa de cursos de capacitación temáticas de interés con duración de ocho horas.
    - ✓ Involucramiento en talleres de carácter externos realizados por la institución.



- ✓ Seminarios de actualización de conocimientos médicos, especialidades.

#### **4.10.3. Resultados**

Del desarrollo del plan se pretende que se puedan conformar los siguientes resultados:

- La conformación de planes de crecimiento y promoción profesional.
- La capacitación continua del personal en temas de interés y en base a las necesidades planteadas previamente.
- Dar a conocer a las autoridades de nuevas iniciativas e inquietudes del personal así como la conformación de planes de acción que permitan alcanzar los objetivos de la institución en el plazo deseado.
- Publicación de los resultados del Plan en la página Web de la institución.



## **5. SEGUIMIENTO O MEJORA**

### **5.1. Mejora continua en la Subdirección Médica**

Con la propuesta del plan estratégico de talento humano buscamos mejorar la motivación de los trabajadores de la subdirección médica del Hospital General San Juan de Dios. El plan se mantendrá en una constante revisión para poder mejorar los aspectos que se puedan en el transcurso del tiempo.

#### **5.1.1. Control de plan de talento humano**

El control del plan conlleva establecer los resultados del trabajo realizado, y que esto depende del funcionamiento efectivo de todos los componentes para proveer certeza razonable sobre el logro de una o más de los objetivos propuestos en el Plan.

Se basa en un control interno y externo, el interno es con relación a la efectividad del plan en el establecimiento y ejecución del plan a través de medidores previamente determinados, y esto se debe basar en información confiable y útil, así como verificación del cumplimiento de las leyes afines y regulaciones o disposiciones del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

## **5.2. Aspectos considerativos de la mejora**

Se busca la mejora continua en el clima organizacional de la subdirección médica del Hospital General San Juan de Dios con el objetivo de optimizar la calidad del servicio que brindan los médicos.

### **5.2.1. Adaptar mejoras al plan de talento humano**

Como consecuencia de la supervisión y control del plan, de conformidad con el método y medidor utilizado, permite evaluar el sistema y determinar con ello, las deficiencias, errores y debilidades en la organización y proceso del plan. Dentro de los métodos de evaluación, se pueden mencionar los que se utilizan a través de cuestionarios, que permite elaborar una base de preguntas relacionadas a la Subdirección de médicos, para que el personal de la misma, responda estas preguntas, así también existe el método de la narrativa que es la reseña escrita y detallada de aspectos importantes que se han considerado dentro del desarrollo del plan. Como resultado de ello, se pueden realizar mejoras, adaptaciones, reafirmar objetivos, crear otros, desechar unos, entre otros.

## **5.3. Programas de atención individualizados**

De acuerdo con los resultados obtenidos de la ejecución del plan, puede resultar necesario realizar un plan de atención de manera individualizada en el personal médico que labora en la institución, y que este surge precisamente de las inquietudes, necesidades de la institución y personal del individuo que puede integrarse al plan de talento humano.

#### **5.4. Programa de atención colectiva**

Este programa debe desarrollarse a través de la capacitación colectiva del personal médico, y que permita conocer a través del desarrollo de entrevistas, cuestionarios o cualquier medio que se considere importante por parte del evaluador, para establecer las necesidades de atención que se necesita a nivel colectivo.

#### **5.5. Medición de productividad**

Es importante conocer a través de la ejecución del plan, realizar una medición acerca de la productividad y los efectos que ha causado precisamente la marcha del plan de talento humano en el personal médico de la institución.

La medición de la productividad permite detectar áreas de mejora, plantear nuevas estrategias y tomar decisiones sin improvisar. Es sin duda realista el hecho de que el personal puede estar en condiciones estables, manejando el estrés de una manera adecuada derivado a la calidad y condiciones de su trabajo, lo cual le beneficia de manera personal, como colectiva e institucional.

Esta medición de la productividad se encuentra condicionada a elementos como:

- Clima laboral
- Flexibilidad en el trabajo
- Manejo del estrés

Existen diferentes formas o modos de medir la productividad en el trabajo, sin embargo, es importante tomar en consideración lo siguiente:

- Es necesario medir en cuanto a datos cuantitativos, sin olvidar los cualitativos.
- Se debe a los resultados obtenidos de acciones concretas como los cursos de formación puestos a disposición del personal médico, estrategias de motivación o la situación del ambiente laboral.
- Se asigna una puntuación a cada tarea llevada a cabo por cada uno del personal médico.
- Se debe medir y decidir se hará en días, meses o años. En años es lo más útil, y mayormente empleado.
- Se debe tomar en consideración la fórmula para calcular la productividad, en cuanto a productiva laboral, servicios prestados, recursos utilizados, recursos necesarios.

#### **5.6. Ponderación en porcentajes la mejora**

Resulta sumamente importante calificar en porcentajes siendo el más alto el 100 % en cuanto al plan, referido a establecer los mecanismos de mejora.

#### **5.7. Sistema de valoraciones**

Se establece una técnica para el valor que se le pondera al desarrollo del plan y especialmente al profesional, que es el mayor recurso que tiene la institución. De acuerdo con el sistema de ponderación, permite mejorar el desempeño a través de la retroalimentación.

Así también establecer políticas para la toma de decisiones importantes en atención a las necesidades que sirvan de base para fortalecer el talento humano.

## **5.8. Formato de cuadro de habilidades**

En relación con las habilidades en cuanto a la ejecución del plan, se detectan como fundamentales, las siguientes habilidades:

- Habilidad para comunicarse con las autoridades, así como con el demás personal médico, administrativo y operativo.
- Habilidad para ayudar a desarrollarse el personal en lo que corresponde.
- Predisposición para el trabajo en equipo, con las habilidades de cooperación, capacidad de consenso, tolerancia.
- Tener orientación hacia la excelencia.
- Actitud crítica y capacidad de defensa de los juicios de valor y argumentos propios, pero con capacidad de aceptar otros ajenos y rectificar si es necesario.
- Capacidad de empatía como método de mejor comprensión en el campo de su profesión de las distintas situaciones, conflictos laborales, entre otros.
- Sensibilidad ante la problemática social e interés por su conocimiento y seguimiento.
- Comprensión de la posición que tiene ante la institución y de la importancia de la vocación de servicio frente a la sociedad que se constituye en paciente de dicha institución que es generalmente personas de escasos recursos económicos.





## CONCLUSIONES

1. Realizar el seguimiento de las funciones del personal médico del Hospital General San Juan de Dios del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, es esencial para cumplir con las obligaciones del Estado de Guatemala, en brindar salud a los ciudadanos, y esta institución se constituye una de las dos más grandes entidades de salud a nivel nacional.
2. Crear un plan de talento humano ya que los médicos del Hospital General San Juan de Dios no cuentan con uno que permita su desarrollo individual y colectivo dentro de la institución, a través de programas de motivación, disminución del estrés, programas de detección y retención del talento humano, sistemas de reclutamiento interno y externo, entre otros.
3. Determinar el proceso de área de gestión de Talento Humano ya que este no existe, y se hace necesario su implementación, a través de las seis áreas básicas que son integración, organización, recompensa, desarrollo, retención y auditoría.
4. Administrar el personal ya que este no es eficiente debido a que no recibe incentivos y al contrario, únicamente recibe más volumen de trabajo que les provoca dificultades en su desarrollo tanto individual como colectivo. También el no contar con programas de capacitación y reconocimiento por su importante y ardua labor. El nivel de desempeño del personal es bueno pero no eficiente, se debe a la motivación y

satisfacción del personal con la gestión interna de la Institución, para promover y dirigir al recurso humano. El ambiente laboral no es el más idóneo.

## RECOMENDACIONES

1. Crear un departamento de talento humano para que sea el encargado de los procesos de gestión y administración del capital humano, con el objetivo primordial de lograr los objetivos de la institución y del personal que labora para la misma.
2. Considerar la creación y la implementación de un programa de capacitación y motivación continua para el personal, esto debido a la deficiencia existente en cuanto a la prestación del servicio de salud, además, de la falta de recursos del Estado para implementar recursos humanos, materiales y equipo necesario, este factor es primordial para el logro de un clima laboral satisfactorio.
3. Garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Propuesta de Implementación del Departamento de Talento Humano, para ello se recomienda la ejecución de un sistema de Evaluación del Desempeño, así como de reclutamiento de personal interno y externo, en base a competencias laborales y concursos por oposición públicos.
4. Definir la implementación de programas de motivación al personal con la finalidad de contribuir a una cultura organizacional en armonía que reestructure los valores de la institución en consenso con todo el personal, no perdiendo de vista la misión y la visión de esta loable institución.



## REFERENCIAS

1. Arzú, A. (1999). *Ministerio de salud pública y asistencia social*. Recuperado de <https://www.mspas.gob.gt/component/jdownloads/send/4-numeral-1-estructura-organica/5-reglamento-organico-interno-mspas.html>.
2. Bohlander, G. y Sherman A. (1999). *Administración de los recursos Humanos*. 3a ed. México. Prentice-Hall Hispanoamérica.
3. Caraveo, M. D. C. S. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. México, *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88..
4. Casco, A. D., Garrido, R. G., & Moran, E. V. (2017). *La gestión administrativa en el desarrollo empresarial*. Contribuciones a la Economía.
5. Chávez, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: La Caracola Editores.
6. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México. (1998). *Gestión de recursos humanos por competencia laboral el desafío de la empresa para aprender innovar competir*. México. 1a ed.

7. Garay, M. (2005) *Políticas y estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en instituciones de crédito educativo en América Latina y el Caribe*. (tesis de licenciatura).. Universidad de la Sabana, Bogotá Colombia.
8. Guatemala, G. d. (s.f.). *Hospital general san juan de dios*. Recuperado de <https://hospitalsanjuandedios.mspas.gob.gt/hospital/historia.html>.
9. Guatemala, G. d. (s.f.). *Ministerio de salud pública y asistencia social*. Recuperado de <https://www.mspas.gob.gt/index.php/component/jdownloads/send/4-numeral-1-estructura-organica/6-organigrama>.
10. Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015). *Generalidades del clima organizacional*. *Medisur*, 13(3), 455-457.
11. Juárez-Adauta, S. (abril, 2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. *Revista médica del instituto mexicano del seguro social*, 50(3), 307-314.
12. López, P., Díaz, Z., Segredo, A. M., & Pomares, Y. (marzo, 2017). *Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43, 3-15..
13. Mondy, W-. (2011) *Administración de recursos humanos* 11a ed. México. Editorial Pearson.
14. Peña, H. A. S. (2010). *Gestión del talento humano*. México. McGraw-Hill.

15. Santos, A. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento. Colombia*, Ecoe ediciones.
16. Vásquez, M. (2012). *Modelo de gestión organizacional para mejorar la productividad laboral en los colegios de la zona sur de Manabí, (Tesis de Maestría), Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.*

