

LA CAPACITACIÓN, ACTIVO PARA ALCANZAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DEL CAPITAL HUMANO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS: COORDINACIÓN ZONAL 5 – SALUD – ECUADOR

TRAINING, ACTIVE TO ACHIEVE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND HUMAN CAPITAL IN PUBLIC INSTITUTIONS: ZONAL COORDINATION 5 - HEALTH - ECUADOR

Kerwin Veliz Huacon, Mgtr.

Universidad Tecnológica ECOTEC, Samborondón, Ecuador.

kerveliz@mgs.ecotec.edu.ec

Mónica Llanos Encalada, Ph.D.

 <https://orcid.org/0000-0003-3746-8910>

Universidad Tecnológica ECOTEC, Samborondón, Ecuador.

mllanos@ecotec.edu.ec

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 10 de junio de 2021

Aceptado: 30 de agosto de 2021

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en la institución pública de la Coordinación Zonal 5 de Salud en Ecuador, cuyo objetivo es analizar la capacitación como activo, para el desarrollo del capital humano y la organización. El problema radica en la insuficiente e ineficiente capacitación recibida por los servidores públicos, la cual debería estar relacionada con el desempeño laboral para mejorarlo y por ende beneficiar tanto a los colaboradores como los servicios públicos. Para el análisis se aplicó el enfoque metodológico mixto, cualitativo y cuantitativo, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas; a fin de verificar si la institución cumple efectivamente con un óptimo proceso de capacitaciones para el desarrollo de sus servidores. Los resultados hallados en el estudio, permiten concluir, que entre los servidores públicos hay insatisfacción por el incumplimiento de los planes de capacitación y porque no todos pueden acceder a los mismos, sin embargo, el nivel de exigencia del desempeño laboral es alto. Se establece, por lo tanto, que no se cumple con lo que establece la Ley Orgánica de Servicio Público, el Plan Nacional de Capacitación para el sector público y demás reglamentaciones referentes a las capacitaciones a los servidores públicos del Ecuador.

Palabras claves: capacitación, capital humano, desarrollo organizacional.



ABSTRACT

This research is carried out in the public institution of the Zonal Coordination 5 of Health of Ecuador, whose objective is to analyze training as an asset, for the development of human capital and organization in said institution. The problem lies in the insufficient and inefficient training received by public servants, which should be related to job performance to improve it and therefore benefit both the collaborators and the institution, which will be reflected in quality public services and warmth. For the analysis of the problem, the mixed, qualitative and quantitative methodological approach was applied, through the application of surveys and interviews; in order to verify if the institution effectively complies with an optimal training process for the development of its servers. The results found in the study allow us to conclude that there is dissatisfaction among public servants due to the failure to comply with the training plans and because not everyone can access them, however, the level of demand for job performance is high. It is established, therefore, that the provisions of the Organic Law of Public Service, the National Training Plan for the public sector and other regulations regarding training for public servants in Ecuador are not complied with.

Keywords: training, human capital, organizational development.

INTRODUCCIÓN

La capacitación permite modificar sistemáticamente, el comportamiento de los colaboradores con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización, en relación con las habilidades y capacidades que exige el puesto. Su orientación pretende ayudar a los colaboradores a utilizar sus principales habilidades para alcanzar el éxito personal e institucional.

El capital humano lo conforman personas, desde el obrero hasta el ejecutivo y son quienes contribuyen al éxito de una organización y hacen la diferencia competitiva entre organizaciones. En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar para los desafíos de la innovación y la competencia; por ello, para tener éxito, se debe contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos; por cuanto son las personas quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. (Coronel, 2010)

En este contexto, la capacitación y el desarrollo del personal son imprescindibles. Hoy en día las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado de sus colaboradores; pues para ellas la capacitación no es un gasto, sino una inversión, que produce beneficios directos para los clientes. (Chiavenato I., 2010).

Una adecuada gestión del talento humano consiste en capacitar y lograr el aprendizaje organizacional, lo cual aumenta valor y sustentabilidad. (Segredo, 2016). Por ello (Arenilla & Garcia, 2013) concuerdan que el talento humano en el sector público es pieza clave para la sociedad, pues es a quienes se les ha encomendado la satisfacción de necesidades y expectativas a través del cumplimiento de las políticas públicas encaminadas a lograr la cohesión e integración social y democracia de alta calidad.

El objetivo planteado, consiste en analizar la capacitación como activo, para el desarrollo del capital humano y la organización; como factor clave para la transformación de la gestión pública, y así alcanzar calidad a través del fortalecimiento de las competencias de sus servidores.

El desarrollo de las personas es una tendencia creciente, que ocasiona que la gestión del talento humano tome prominencia y sea un pilar importante. Sin embargo, aún existen organizaciones donde no existe un método efectivo para capacitar, generando altos índices de rotación, errores que cuestan dinero, pérdida de tiempo y recursos para las organizaciones.

El Ministerio de Trabajo ecuatoriano, expresa en el Plan Nacional de Capacitación para el Sector Público 2018-2021, los siguientes objetivos: que las entidades públicas cuenten con servidores con habilidades, destrezas y conocimientos que respondan a la dinámica social; alcanzar un ejercicio profesional óptimo a través del fortalecimiento de las competencias de los servidores; mejoramiento de los procesos institucionales, y consecuentemente la consolidación de un servicio público inclusivo, transparente, eficiente y de calidad; garantizar el desarrollo personal con el objetivo que adquieran competencias para fortalecer una gestión eficiente, eficaz y transparente; contar con procesos metodológicos estandarizados y automatizados para identificar, planificar, ejecutar y evaluar procesos de capacitación; identificar servidores públicos con las competencias necesarias para que sean facilitadores internos de procesos de enseñanza-aprendizaje; mejorar los niveles de información y eficiencia en el uso de recursos públicos. (Ministerio de Trabajo, 2018-2021)

Ante lo expuesto, la capacitación del servicio público ecuatoriano debe responder a las necesidades institucionales, la globalización y la demanda ciudadana; para lograr la mejora continua de los servicios públicos. Al mejorar las competencias de los servidores públicos y promocionar su desarrollo, se llega al cumplimiento de objetivos y fortalecimiento de la productividad. Por ello se plantea la siguiente problemática: ¿De qué manera la capacitación constituye un activo para el desarrollo del capital humano y la organización? Por lo cual el objetivo central consiste en analizar la capacitación como activo, para el desarrollo del capital humano y la organización en la Coordinación Zonal 5- Salud

Desarrollo Organizacional

Las primeras conceptualizaciones sobre “Desarrollo Organizacional”, fueron las de R. Blake, Shepard, Molton, McGregor y Beckhard, Blake y Mouton, quienes utilizaron la expresión “grupo de desarrollo” en entrenamientos de relaciones humanas en la Universidad de Texas, posteriormente, T de Baton Rouge, dirigidos por Shepard y Blake trabaja con grupos de desarrollo al cual denominaron, desarrollo organizacional, para distinguirlo de los programas complementarios de desarrollo gerencial que ya se habían iniciado. (Garzon, 2005)

Al inicio, el desarrollo organizacional se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos, posteriormente a la administración pública y luego a todo tipo de organizaciones, generando procedimientos para los diferentes niveles de la organización. Los modelos de desarrollo organizacional consideran cuatro variables: la organización; el grupo social; el ambiente y el individuo, los autores analizan estas variables para explorar su interdependencia, diagnosticar situaciones e intervenir en las variables, para que un cambio permita el alcance de objetivos organizacionales e individuales.

El desarrollo organizacional se origina con trabajos de psicología aplicada realizada por Elton Mayo, en las fábricas de Hawthorne de la Western Electric Company. Este utilizó la metodología de “investigación de acción”. El surgimiento y proceso del nuevo arte del desarrollo organizacional, parte de la teoría sistémica, a partir de Bertalanffy y Kart Lewin. También están los conceptos sobre sistemas socio-técnicos, con los trabajos de Emery, Rice, Sofer, etc. agrupados principalmente en el Tavistock Institute de Londres. La psicología organizacional, cuyos contribuyentes fueron: A. Maslow, C. Argyris, K. Lewin, MacGregor, G. Homans, entre otros. El desarrollo de las ciencias socio-administrativas, con Max Webber, Durkheim, Etzioni, Blay, Ducker, Millar, entre otros. (Garzon, 2005)

El desarrollo organizacional, considerado teoría de la administración, ha demostrado que los entornos cambiantes y competitivos demandan organizaciones dinámicas e innovadoras, con personas que adopten posturas acordes el escenario globalizado, dejando atrás organizaciones mecanicistas en el que predominaba lo estable, permanente y tradicional, como si no necesitaran mejoras y ajustes en el tiempo, frente a los cambios constantes. (Segredo, 2016).

Los tiempos cambiaron y hoy el modelo de organización tradicional no funciona, el ambiente inestable obliga a migrar a una estructura moderna, por lo cual, uno de los aspectos más importantes de la administración moderna es generar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y las personas. En este contexto Armas, LLanos, & Traverso, (2017) citando a Almeida Ruiz (2012), mencionan que el término desarrollo se emplea cuando el

cambio es intencional y planeado con anticipación y que el desarrollo organizacional parte de metas individuales integradas a objetivos institucionales, de esta manera, el trabajo será gratificante, con posibilidades para el desarrollo personal. Por ello es importante que la organización gestione canales de comunicación idóneos.

Arias & Heredia (2001) enfatizan la idea de cambio y desarrollo organizacional, para ellos, los cambios ocurren cuando las personas cambian y que el crecimiento cuando las personas crecen; lo cual evidencia la estrecha relación de la ley causa y efecto sobre el desarrollo existente, en este caso, entre la organización versus sus colaboradores. Para Garzon (2005) el desarrollo organizacional es un instrumento para el logro de eficiencia organizacional; condición indispensable en el mundo actual, en busca de una ventaja competitiva entre las organizaciones. Segredo (2016) señala que es fundamental la relación con el talento humano, decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización; en consecuencia, su manejo es clave, pues permite adecuar la estructura de la organización con la eficiencia de los procesos, fortaleciendo el trabajo en equipo y el liderazgo para la toma de decisiones rápida y oportuna.

Garzon (2005) manifiesta que cualquier esfuerzo debe surgir de objetivos específicos, precedentes de un diagnóstico, para saber lo que se desea modificar. Entre lo más destacado:

- Desarrollar las tres competencias: técnicas, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.

Se enfoca en el compromiso y desarrollo de los miembros de la organización, a través de capacitación y desarrollo de las competencias de colaboradores en función de sus actividades. (Armas, LLanos, & Traverso, 2017), manifiestan que estas necesidades constantes hacen que las organizaciones busquen mecanismos para que sus talentos alcancen un óptimo resultado en actividades a desempeñar, y es en ese momento cuando la capacitación y formación cumplen un rol fundamental. Por ello las organizaciones buscan el desarrollo organizacional por medio de la capacitación, gestionando el desarrollo del conocimiento como principal activo, ya que son las personas quienes dan vida a la organización y le permiten alcanzar el éxito.

Chiavenato (2009) aporta al desarrollo organizacional manifestando que este, está estrechamente relacionado con cambios que agregan valor, y en un análisis más profundo se utiliza para una reevaluación de la estructura organizacional, procesos, productos, servicios

y la cultura organizacional. Además, el desarrollo organizacional brinda un gran aporte para complementar e incentivar los programas de calidad total en las organizaciones.

El Desarrollo Organizacional como Inversión, Innovación y Ventaja Competitiva.

Al tratar la innovación, inversión y ventaja competitiva, se incluye las nuevas tecnologías, lo cual permite a las instituciones desarrollarse, mantener su competitividad, y hacer frente a los desafíos actuales. Coronel, (2010) indica que, no desarrollar una ventaja competitiva como factor clave de éxito, implica dejar de ser competitivo en el mercado, una organización que no es competitiva está condenada al fracaso o a desaparecer.

La capacitación como objetivo estratégico denota una clara orientación hacia la competitividad en el mercado, el desarrollo y el liderazgo, tal como lo manifiesta (Coronel, 2010), expresando los siguientes puntos: a) El potencial de las personas depende de su nivel de formación-capacitación/competencia; b) El personal capacitado es un factor clave de ventaja competitiva; c) la gente capacitada es un factor clave para atraer inversiones externas; d) El nivel de competitividad en la producción de bienes y servicios depende en gran medida de la gestión de personas capacitadas. Entonces se puede afirmar que, para impulsar el desarrollo de una organización, la capacitación de las personas debe constituir uno de los objetivos estratégicos, por ello, cuanto más dominio del conocimiento exista, mayor es su ventaja competitiva.

Todos los aspectos intangibles que agregan valor a los productos y servicios se sustentan en el conocimiento, el *know-how* técnico, del producto, de las estrategias de marketing, la comprensión del cliente, la creatividad personal y la innovación. (Chiavenato, 2009)

Cuando las personas aportan con sus conocimientos a las organizaciones, tienen notables avances en términos de mejores sistemas internos, reducción de tiempos y organizaciones más eficaces y eficientes; el conocimiento compartido de los miembros se traduce en conocimiento corporativo. El aprendizaje organizacional muchas veces no es visible, por tanto, es necesario que las organizaciones adopten una mentalidad de aprendizaje continuo, que será su principal ventaja competitiva. Armas, LLanos, & Traverso (2017) manifiestan que, sin duda, el desarrollo individual de los colaboradores genera externalidades positivas en el desarrollo organizacional; sin embargo, ello no necesariamente es una regla. Lo anterior, se torna más claro en las siguientes premisas.

- El acceso a la información, no asegura el conocimiento. Por ende, no porque se impartan capacitaciones, se entregue material didáctico o se difunda un soporte audiovisual, el conocimiento se habrá generado. Si no se genera aprendizaje, no se logra que el colaborador cambie a nivel personal y su impacto a nivel organizacional será nulo.

- No necesariamente cuando los colaboradores generan conocimiento derivado de los procesos de aprendizaje, existirá desarrollo organizacional. Una cosa es que el conocimiento se dé a nivel individual y otra, que el colaborador tome la decisión de aplicarlo a la organización, para ello debe existir un proceso intrínseco de motivación.
- No porque la empresa capacite a sus colaboradores, logrará el desarrollo organizacional. Deben existir otros factores, ya sean de índole motivacional o recursos que entran en escena para que el conocimiento sea evidente. (Armas, LLanos, & Traverso, 2017)

Coronel (2010) manifiesta que invertir consiste en asignar un bien o una suma de dinero en algo con el objetivo de que, en un futuro, se reciba ese algo mejorado o una ganancia sobre el mismo. En la actualidad, hay que invertir en la gestión del intelecto del capital humano, monitorear las necesidades actuales y futuras en materia de conocimientos y experiencias, para gestionar de tal forma los recursos que cubran las necesidades identificadas.

Los Activos de la Organización

La administración tradicional basa la eficiencia en una adecuada contabilidad y balance de activos tales como: bienes muebles, materias primas, bienes inmuebles; recursos tangibles fáciles de identificar y evaluar, así como estados financieros; los pasivos contables y por consiguiente el capital de la empresa, resultado de los activos menos los pasivos (Valencia & Cuesta, 2015). Los sistemas contables se han perfeccionado, sin embargo, en el nuevo escenario de sociedades económicamente desarrolladas, de tecnología avanzada y de mayor competitividad, se entiende que la generación de desarrollo y competitividad de las empresas ya no solo está relacionada con la eficiente gestión de activos materiales, ahora el talento humano es considerado parte del capital de la organización, considerados activos intangibles, los cuales son factores de creación de riqueza de la misma. (Barranco, 1993)

Para el presente estudio es importante diferenciar entre Capital Financiero y Capital Intelectual. El primero constituye el dinero y/o estados financieros a favor de la organización que se invierte con el objetivo principal de obtener una renta al capital; es la suma de dinero generadas por ganancias o ahorros que no ha sido consumida por la organización y puede ser trasladada al mercado financiero para obtener una renta que genere beneficios. El Capital Intelectual está constituido por la suma del capital humano, capital estructural y capital relacional:

- Capital Humano: La combinación de conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los colaboradores para llevar a cabo la tarea. Incluye los valores, la cultura y la filosofía.

- **Capital Estructural:** Son los equipos; programas; bases de datos; estructura organizacional; patentes; marcas; y todo lo que forma parte de la capacidad organizacional que sostiene la productividad, en una palabra, todo lo que se queda en la oficina cuando los empleados se van a su casa. Incluye la clientela; las relaciones con los clientes clave. A diferencia del capital humano, el estructural puede ser propiedad de la empresa y se puede negociar.
- **Capital Relacional:** Es la valoración de las relaciones y la percepción de los clientes; proveedores; alianzas, pero sobretodo la reputación ante grupos de interés. (Edvinsson, Leif; Malone, Michael, 1999)

En consecuencia, el capital intelectual está conformado por los conocimientos y experiencias aplicadas por los colaboradores; la tecnología, relaciones con clientes, proveedores, aliados y destrezas profesionales que dan una ventaja competitiva en el mercado.

Por lo tanto, para Chiavenato, (2009) las personas constituyen el principal activo de la organización. El concepto del capital humano se reconoce por primera ocasión en 1964 en el libro de Gary S. Becker ganador del Premio Nobel, desde entonces se considera la principal fuente de riqueza de las organizaciones. Según Roos (1997) citado por (García, Simó, Mundet, & Guzmán 2004) lo define como conocimiento, explícito o tácito, útil para la empresa, que poseen las personas y equipos, así como su capacidad para regenerarlo.

El capital humano, como los demás factores productivos, trabaja para lograr los objetivos institucionales por lo cual se requiere de una correcta administración y atención para aumentar las capacidades y competencias de los colaboradores para que brinden lo mejor en su trabajo y al mismo tiempo se sientan reconocidos. Las organizaciones deben transformar su visión de economía clásica a economía del capital humano como principal fuente de creación de ventaja competitiva. Este nuevo escenario conlleva tomar decisiones para realizar inversiones intangibles en el conocimiento; habilidades; competencias, como parte del capital intelectual, a lo cual Steward (1998) citado por (Sarur Zanatta, 2013) lo define como “el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor; es la fuerza cerebral empresa triunfa”. (p.2)

Las organizaciones con éxito crecen, prosperan y mantienen su continuidad al optimizar el rendimiento sobre las inversiones de sus grupos de interés, principalmente los empleados. (Garzón, 2005). Los aspectos planteados anteriormente conforman el Capital Intelectual, de ahí que sea necesario que las organizaciones desarrollen sus capacidades de aprendizaje, creatividad, innovación, y así aprovechar al máximo su capacidad intelectual.

Las organizaciones y personas están en busca de nuevos horizontes y cambios. Uno de los mayores retos es lograr que los servidores públicos apliquen los conocimientos adquiridos en su lugar de trabajo. El desarrollo del capital humano incluye: conocimientos; habilidades; sentimientos; actitudes; motivaciones; valores; portados por los trabajadores para crear riquezas con eficiencia, eficacia y calidad. (Peñaloza C. , 2014).

El conocimiento se gestiona mediante procesos y sistemas que permitan generar formación, remuneración, motivación y el manejo creativo de tecnologías que documenten la información. El área de acción fundamental es la que tiene relación con el capital humano, lo cual determina el éxito o fracaso de la organización. (Linares,X; Segredo, P; Perdomo,V, 2013)

Valencia & Cuesta (2015) concuerdan que para que exista una buena relación del trabajador empresa, deben desarrollarse planes de apoyo que incluyan: capacitación y la provisión de herramientas que los haga más eficientes, por lo cual el éxito competitivo de las organizaciones se logra a través de la gente, gestionando el conocimiento como ventaja competitiva. Frente a ello, los procesos de capacitación son clave, permiten fortalecer el trabajo en equipos y el liderazgo para la toma de decisiones de forma rápida y oportuna ante situaciones de conflicto.

La gestión del capital humano para el desarrollo organizacional es un proceso para el cambio, encaminado al logro de una eficiencia institucional, condición indispensable en tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos. Es necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo. (Linares X.M.; Segredo P.AM.; Perdomo V.I , 2013).

Geus citado por (Chiavenato, 2009) manifiesta que cuando se fomenta el aprendizaje, las personas serán capaces de desarrollar nuevas competencias; comprender los negocios; las causas y efectos de ciertas decisiones estratégicas; llegar a una nueva inteligencia de la misión organizacional que influye en las decisiones cotidianas; visualizar nuevos horizontes, combinando la inteligencia y las competencias para ayudar a las personas a ver con más claridad y recompensar el trabajo para que las personas se sientan satisfechas y realizadas con lo que hacen y comprometidos con los objetivos de la organización.

La Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento está dada por un modelo eficaz del conocimiento, ya que este no se forma al azar, debe implementarse mediante un proceso que lleve a las organizaciones a generar valor a partir de su capital o activos intelectuales. La gestión del conocimiento, es la creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa. Por su importancia, un activo corporativo y las

empresas exitosas piensan que es necesario administrarlo y rodearlo del mismo cuidado que dedican a obtener valor en otros activos con otros activos tangibles. (Chiavenato, 2010)

La gestión del conocimiento se orienta a la creación y organización de flujos de información entre distintos niveles organizacionales a efectos de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar el intercambio espontáneo de conocimiento. (Chiavenato, 2010). Es una filosofía que combina buenas prácticas de la gestión del conocimiento con una cultura de aprendizaje organizacional.

A diferencia de lo que sucedía, por medio de la confidencialidad de información, hoy la gestión del conocimiento busca orientar a la empresa para que produzca conocimiento, lo aproveche, lo difunda, lo aplique y lucre con él. Cada persona agrega valor a los procesos y productos de la empresa y ese valor se alcanza al compartir el conocimiento, la esencia de la innovación. El secreto ya no es que pocos detengan el conocimiento, sino en divulgarlo por toda la organización, distribuirlo y difundirlo. En este momento histórico marcado por la globalización, el reto es la gestión eficiente del capital humano como factor clave a partir de la puesta en práctica de su intelecto y capacidad. (Chiavenato, 2010)

La Capacitación

La capacitación es un proceso que permite desarrollar el aprendizaje, a través de conocimientos, habilidades y actitudes, orientando al empleado a la acción para enfrentar y resolver problemas del trabajo. Estas capacitaciones deben ser planeadas y basadas en la necesidad de cada departamento. Armas, Llanos & Traverso (2017) manifiestan que hablar de capacitación y desarrollo es hablar de estrategias, que permitan se fortalezca el conocimiento organizacional.

La capacitación y desarrollo del talento humano incluye toda actividad orientada a aumentar las capacidades, el potencial y el modo de mejorar el desempeño de los colaboradores. Coronel, (2010) manifiesta que, la mejora de la mano de obra se logra a través de la capacitación en diferentes formas y momentos, esta apunta al desarrollo de competencias para la ejecución de funciones.

Mediante la capacitación, la persona se enriquece, amplía su perspectiva sobre la realidad y mejora su capacidad como participante activo en el desarrollo de su organización. En tal sentido, la capacitación constituye una contribución de la organización, no solo para sí, en cuanto al mejoramiento de su competitividad, sino al desarrollo del propio empleado/funcionario en cuanto a su realización profesional-personal-familiar, y al país, al contar con mano de obra calificada.

La capacitación y la formación profesional, desarrollan competencias en los colaboradores y generan aprendizaje y cambios que generan aspectos positivos para la organización, como innovación, mejoras de procesos, optimización de productividad y rentabilidad.

Se espera que los colaboradores lleguen con el perfil adecuado para desempeñarse en su puesto de trabajo, sin embargo, la mayoría necesita capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar. (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999). En este sentido, la capacitación es el medio más idóneo que posee la organización para garantizar que el nivel de competencia de las personas y equipos se mantenga actualizado acorde a los requerimientos actuales.

Lo anterior, permite concluir que, no porque la empresa capacite a sus colaboradores, logrará necesariamente el desarrollo organizacional, debe existir otros factores ya sean de índole motivacional o de recursos que entran en escena para que el fruto del conocimiento sea evidente en la organización. (Armas, LLanos, & Traverso, 2017)

La capacitación, factor estratégico de desarrollo organizacional, debe trabajar conscientemente, sobre los siguientes aspectos:

- Proyección más allá del corto plazo (orientación al futuro)
- Establecer una cultura de valoración de la formación–capacitación
- Fomento de la calidad y competitividad (superación de la cultura del así nomás).
- Fomento de los estudios, análisis, estadísticas (superar la simple impresión subjetiva).
- Trabajar sobre necesidades reales de capacitación presentes y futuras.
- Creación de contextos adecuados para la aplicación (oportunidad de aplicación).
- Evaluación de los programas a través de indicadores predeterminados.
- Establecer un encuadre realista para los programas de capacitación.
- Formar a líderes como formadores internos que a su vez fortalezca su liderazgo.
- Asignar presupuesto para el desarrollo del capital humano. (Mendoza, 2005)

El proceso de capacitación comienza tras la selección del personal, para favorecer la competitividad y estabilidad de la organización. (Dessler, 2001). La capacitación es un proceso continuo, seguido de la inducción, es dinámico, flexible, profundo, continuo.

El proceso es complejo, no sólo es su desarrollo integral sino también por las transformaciones que debe garantizar una vez ejecutado. Según el Ministerio de Trabajo (2021), este se divide en 4 etapas:

- a) Identificación: Detección de necesidades de capacitación.

- b) Planificación: Diseño de programas (aplicación de 4 pasos del enfoque sistémico de capacitación: objetivo de capacitación, motivo de la persona, principios de aprendizaje, característica de los instructores).
- c) Ejecución: Ejecución de eventos de capacitación.
- d) Evaluación: Evaluación de la capacitación. (Ministerio de Trabajo, 2018-2021).

En el sector público, los procesos de capacitación se orientan a obtener, desarrollar y potencializar al talento humano, de conformidad con este principio, el ordenamiento jurídico interno compuesto por la Constitución, las leyes y demás normativa vigentes reconocen y garantizan la capacitación como un derecho. Según lo prescrito en el artículo 234 de la Constitución, el estado garantiza la formación y capacitación continua de los servidores públicos a través de varios organismos que operan bajo acuerdos con el Estado. (Asamblea Constituyente, 2008)

En la Ley Orgánica del Servicio Público (Losep), constan artículos orientados a garantizar el cumplimiento de derechos y obligaciones de los servidores públicos respecto a procesos de capacitación; así, por ejemplo, el Artículo 23 prescribe: “Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos: literal q): “Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades”. (Asamblea Constituyente, 2010). En el mismo documento, Artículo 71 señala que para cumplir con la prestación de servicios públicos de calidad “el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. (...)”. (p.34).

MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque de investigación es mixto, cuantitativo porque permite obtener datos sobre la capacitación recibida por los servidores públicos y su contribución al desarrollo de su perfil, y el enfoque cualitativo permite el análisis de informes y reportes estadísticos de los planes de capacitaciones que reposan en el área de talento humano de la Coordinación Zonal 5.

El tipo de investigación descriptiva y explicativa, facilita el análisis de las variables planteadas: la capacitación y el desarrollo del capital humano y desarrollo organizacional, para así establecer la relación existente entre ellas, para ello el método analítico- sintético, permite a partir de datos estadísticos ya existentes y los resultados levantados en el presente estudio, para llegar a conclusiones sobre los factores que influyen en el desarrollo del capital humano. Las técnicas utilizadas son: análisis documental; FODA; Pest; encuesta y entrevista.

En cuanto a la población de estudio, El Ministerio de Salud Pública del Ecuador está descentralizada por zonas: Nivel Central: Coordinación – Planificación – Rectoría – Regulación –

Evaluación – Control; Nivel Zonal: Coordinación – Planificación – Evaluación – Control; Nivel Distrital: Coordinación – Planificación – Evaluación – Control – Gestión. De estas, se ha seleccionado la Coordinación Zonal 5 por ser la más extensa a nivel de país, tiene a su cargo el monitoreo y control de 5 provincias: Guayas rural, Los Ríos, Galápagos, Bolívar y Santa Elena.

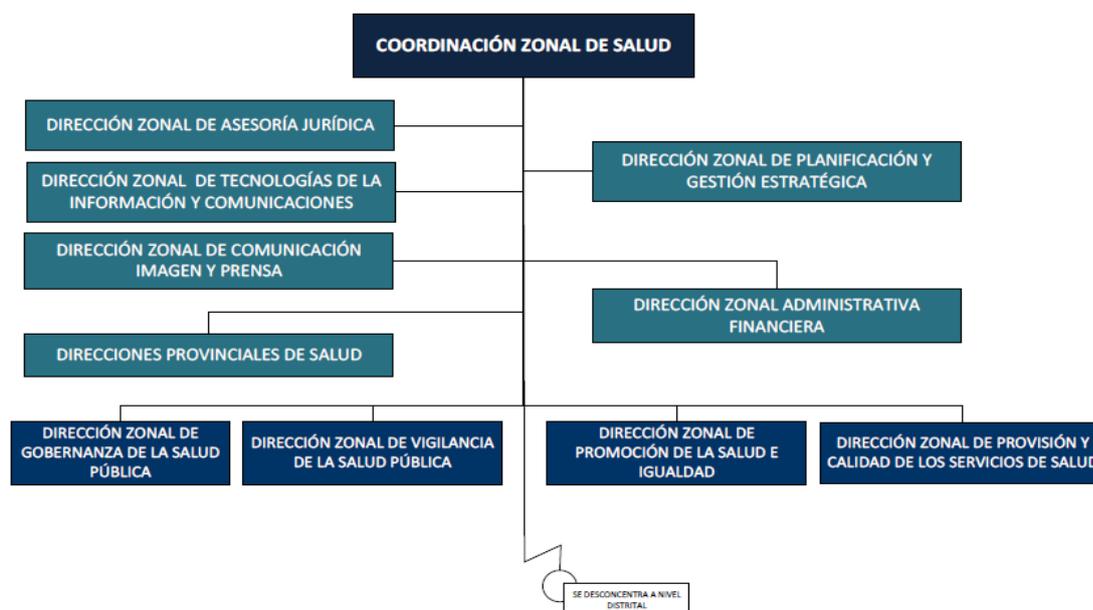


Figura 1. Estructura Organizacional de la Coordinación Zonal 5 correspondiente a la distribución zonal del Ministerio de Salud Pública Fuente: Ministerio de Salud Pública (2020).

En la Coordinación Zonal 5 – Salud, de 161 colaboradores, se seleccionan 70 que fueron capacitados durante el periodo 2018 - 2019, distribuido por direcciones zonales:

Tabla 1

Distribución de Personal de la Coordinación Zonal 5 – Salud.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COORDINACIÓN ZONAL 5 - SALUD		NÚMERO DE SERVIDORES
Procesos Agregadores de Valor		
1	Dirección Zonal de Gobernanza de la Salud Pública	13
2	Dirección Zonal de Provisión y Calidad de los Servicios de la Salud	54
3	Dirección Zonal de Vigilancia de la Salud Pública	14
4	Dirección Zonal de Promoción de la Salud e Igualdad	10
Procesos Habilitantes y Asesoría de Apoyo		
5	Dirección Zonal Administrativo Financiero	48
	Gestión Interna de Talento Humano	13

Gestión Interna Administrativa	24
Gestión Interna Financiera	6
Gestión Interna de Secretaria General	5
6 Dirección Zonal de Asesoría Jurídica	5
7 Dirección Zonal de Planificación y Gestión Estratégica	7
8 Dirección Zonal de Comunicación, Imagen y Prensa	4
9 Dirección Zonal de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	6
TOTAL	161

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico

Se parte del análisis de la normativa legal vigente con la Información Plan de Capacitaciones del año 2018 y 2019 que reposa en la Unidad de Talento Humano de Coordinación Zonal 5.

Tabla 2

Ejecución de Capacitaciones año 2018 - año 2019

TOTAL SERVIDORES 2018	CONSIDERADOS EN EL PLAN DE CAPACITACIONES	SERVIDORES CAPACITADOS	TOTAL SERVIDORES 2019	CONSIDERADOS EN EL PLAN DE CAPACITACIONES	SERVIDORES CAPACITADOS
123	123	33	133	133	37
100%	100%	26,82%	100%	100%	27,81%

Fuente: Elaboración propia.

En los años de estudio el porcentaje de capacitados es similar, no llega al 50%, lo cual muestra que, aparte de no cumplir con la normativa, puede afectar el desempeño de los colaboradores. En los Planes de Capacitación, se establece como nudos críticos, los siguientes: falta socialización de objetivos del proceso; no existe inducción a los servidores públicos sobre el diagnóstico de necesidades de capacitación y las solicitudes receptadas, no corresponden a las funciones del puesto.

Al analizar cada una de las fases del proceso de capacitación se aprecia:

- *Planificación:* la sobrecarga laboral impide que se brinde inducción a los jefes inmediatos lo cual ocasiona que las capacitaciones solicitadas no sean validadas por ellos.

- *Ejecución:* No se asigna presupuesto para capacitación; tampoco se cuenta con instructores o facilitadores internos; falta de tiempo para realizar la gestión de capacitaciones. Existe un catálogo de oferta de capacitaciones gratuitas para entidades públicas, pero los cupos son limitados, por lo cual se agotan rápidamente, impidiendo la capacitación para todos los servidores; el registro de las capacitaciones realizadas debería ser mensual, sin embargo, se lo realiza al finalizar el año.
- *Evaluación:* El proceso de capacitación no se cumple, las solicitudes no están acorde a las funciones de los servidores; los procesos de capacitación ejecutados, en su mayoría no corresponden a los aprobados en el Plan Anual; no existe un feedback ni difusión de conocimientos adquiridos; existe además alta rotación de puestos, por lo cual, en los pocos casos, lo recibido no es pertinente con las nuevas funciones.

Tabla 3

Análisis Foda- Procesos de Capacitación de la Coordinación Zonal 5 – Salud

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataformas de Capacitación del Ministerio de Salud Pública ▪ Servidores públicos preparados que pueden ser capacitadores ▪ Convenios con instituciones académicas ▪ Títulos de tercer y cuarto nivel por parte de servidores públicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe asignación presupuestaria para capacitaciones ▪ Pérdida de credibilidad en el proceso de capacitación de la Coordinación Zonal- 5 ▪ Desinterés en participar en el proceso de capacitación ▪ Estrés y sobrecarga laboral en los servidores ▪ Priorización de otros procesos ▪ No hay un plan estratégico para el desarrollo del personal ▪ La plataforma no es operativa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Catálogo de ofertas de capacitaciones en instituciones del servicio público ecuatoriano ▪ Capacitaciones gratuitas por parte de ONG´S y empresas privadas ▪ Guía metodológica para la identificación de facilitadores internos en el servicio público ▪ Interés de la máxima autoridad por realizar mejoramiento en el proceso de capacitaciones de la Coordinación Zonal 5 – Salud 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad política y económica del Ecuador ▪ Inestabilidad laboral en el sector público ▪ Crisis económica a causa de la Pandemia ▪ Costos elevados en capacitaciones especializadas ▪ Mala percepción de las instituciones públicas por casos de corrupción ▪ Otras instituciones públicas que hacen uso de las capacitaciones gratuitas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Análisis Pest- Procesos de Capacitación de la Coordinación Zonal 5 – Salud

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad política del Ecuador ▪ Alto índice de rotación de autoridades y personal público 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis económica mundial a causa de la Pandemia ▪ Ley de austeridad para el sector público ▪ Ajustes al presupuesto nacional
SOCIAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto psicosocial en los servidores públicos ▪ Competencia y tendencia por actualizar conocimientos ▪ Exigencias propias de la globalización ▪ Tendencias en la nueva era del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de nuevas plataformas tecnológicas que facilitan el procesamiento de datos ▪ Aplicación de Big Data en la Coordinación Zonal -5

Fuente: Elaboración propia.

ANALISIS DE RESULTADOS

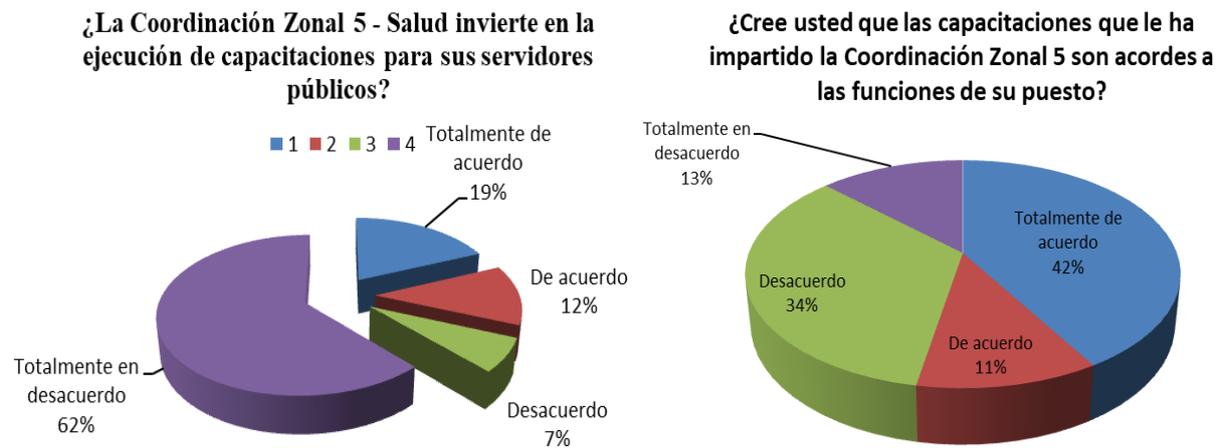
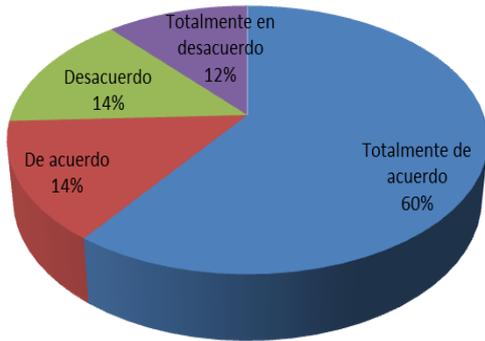


Figura 2. Relación entre las capacitaciones impartidas y las funciones desempeñadas.

Fuente: Elaboración propia.

Es de conocimiento que la institución no invierte en planes de capacitación. Existe una brecha corta entre el grupo que opina que las capacitaciones están acorde al cargo, con aquellos que consideran que no es así, lo cual denota no cumplir con las necesidades en forma imparcial y acorde a lo que establece la normativa.

¿Las capacitaciones ejecutadas en la Coordinación Zonal 5 – Salud, responden a las necesidades reales de los servidores públicos?



¿Las capacitaciones a usted brindadas han sido consideradas acorde a las competencias establecidas en su perfil de puestos?

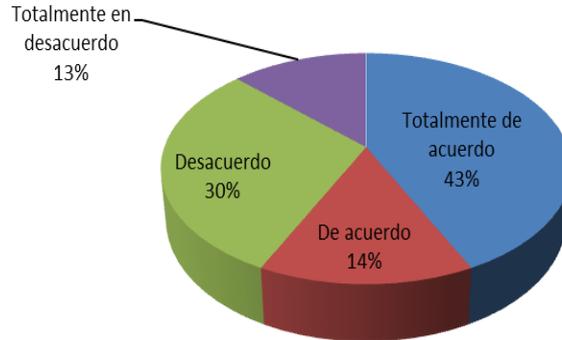
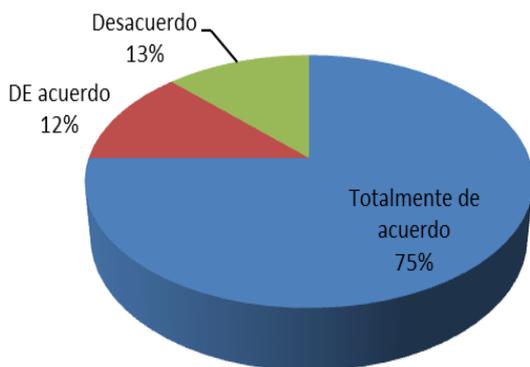


Figura 3. La importancia de las capacitaciones ejecutadas en la Coordinación Zonal 5. Fuente: Elaboración propia.

Durante los años 2018 y 2019, un 57% se ha visto beneficiado de capacitación acorde a sus competencias, no obstante, un 43% no. Los encuestados indican que la capacitación para que sea efectiva debe de fundamentarse en la enseñanza de aspectos que respondan a una necesidad determinada. El 60% están de acuerdo que las capacitaciones ejecutadas responden a las necesidades de cada servidor público o departamento, sin embargo, los temas en su mayoría no corresponden a las funciones y los cargos

¿Considera importante realizar evaluaciones sobre el proceso de capacitación que se brinda a los servidores?



¿Por medio de la capacitación brindada usted ha logrado mejorar su desempeño laboral?

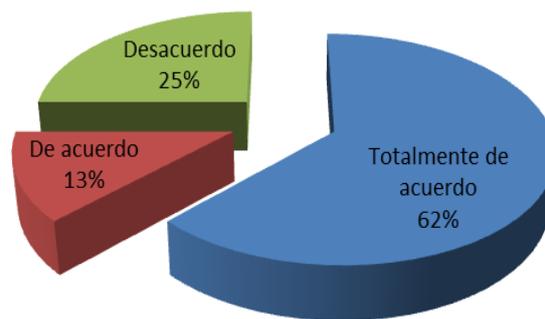


Figura 4. El proceso de capacitación y el desempeño laboral de la Coordinación Zonal 5 Fuente: Elaboración propia.

El 75% considera importante el realizar evaluaciones al proceso de capacitación, no solo para descubrir si cubren las necesidades, sino el grado de eficacia que estas tienen. Adicional el tener evaluaciones, ayuda a medir el aprendizaje a priori y posteriori, para comprobar la mejora en cuanto al nivel de conocimientos y habilidades antes y después de la capacitación.

El 62% indican que los conocimientos impartidos si han logrado mejorar su rendimiento, disminuir errores en los procesos, mejorar los tiempos en el desarrollo de actividades y aplicación de nuevos métodos.

¿Considera usted que el proceso de capacitación brindado ha contribuido a su desarrollo personal?



¿Considera que los servidores públicos que son capacitados poseen un mayor desarrollo personal y contribuyen al crecimiento de la institución?

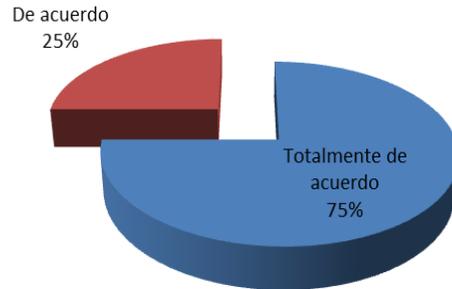


Figura 5. La relación del proceso de capacitación con el desarrollo personal.
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la capacitación recibida, más de la mitad de servidores consideran que esta ha contribuido a su desarrollo personal, lo cual acorde a lo indicado anteriormente, no está relacionada directamente a las funciones y sus puestos de trabajo, pero el porcentaje de opiniones se incrementa a favor de que las capacitaciones no solo deben favorecer el desarrollo personal sino también el cumplimiento de objetivos organizacionales.

¿Cree usted que el desarrollo organizacional busca generar un cambio para los servidores públicos?



¿Considera usted que la Coordinación Zonal 5, debe fortalecer el plan anual de capacitación llevado a cabo con sus servidores?

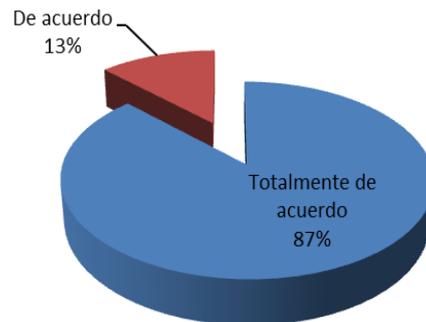


Figura 6. El desarrollo organizacional y su impacto en la Coordinación Zonal 5
Fuente: Elaboración propia.

El 86% de los servidores concuerdan que el desarrollo organizacional busca generar cambios positivos, lo cual evidencia la estrecha relación del efecto que genera el desarrollo organizacional en el crecimiento de la organización.

El 87% están totalmente de acuerdo en que se fortalezca el plan anual de capacitaciones que se brindan a los servidores de la Coordinador Zona 5 - Salud.

La mayoría de los jefes entrevistados concluyen que los procesos de capacitación son la principal herramienta para lograr tanto del desarrollo personal como el institucional, puesto que es el proceso que permite la transferencia, fortalecimiento y actualización de conocimientos del personal, activo intangible invaluable de las organizaciones. También concuerdan que la Coordinación Zonal 5- Salud debe tributar al cumplimiento del Plan de Capacitaciones, no obstante, se debe realizar una urgente revisión de las fases del proceso para que todos los servidores sean beneficiados, acorde a sus necesidades, perfiles y competencias.

Todos concuerdan que existe un bajo índice de cumplimiento de capacitación, pese a que no se ha aportado directamente hacia las metodologías en los procesos de sus gestiones internas, se ha fortalecido el trabajo en equipo y mejorado otros aspectos en las relaciones interpersonales. Unifican sus criterios respecto a las acciones de mejora en el desarrollo del plan de capacitaciones, tales como: una correcta inducción a los servidores referente a la identificación de necesidades de capacitaciones, fortalecer la gestión de búsqueda de capacitaciones, generar un plan de difusión de los conocimientos obtenidos e implementar un mejor proceso de evaluación sobre lo aprendido y la transferencia de estos conocimientos hacia sus puestos de trabajo

CONCLUSIONES

La capacitación es una actividad esencial en la gestión de Talento Humano vinculada al desarrollo de competencias necesarias que requieren los colaboradores para desempeñarse en su puesto de trabajo. Desde la perspectiva de diversos autores, la capacitación como proceso, ha evolucionado hasta convertirse en una estrategia clave para el cumplimiento de objetivos organizacionales, pasando por lo tanto de ser un gasto a ser una inversión de retorno favorable tanto para el colaborador como para la organización.

En el estudio de caso planteado, se ha detectado fortalezas y debilidades del proceso de capacitación de la Coordinación Zonal 5- Salud, demostrando que los esfuerzos logrados son insuficientes y, por tanto, debe reforzarse este proceso especialmente en la primera y última fase, esto es la detección de necesidades de capacitación y la evaluación y seguimiento de las mismas para que se ajuste a las necesidades de todas las áreas y servidores públicos y no sólo de un grupo.

Por lo expuesto, se ha determinado que la capacitación ha tenido poca y lo poco que ha incidido en el desarrollo de su personal y la organización, por lo cual se recomienda que la Unidad de Talento Humano pase de una actuación pasiva para adoptar una actitud proactiva, para anticiparse a las exigencias de la organización. Asimismo, se deben atender con mayor detalle la identificación de las necesidades con técnicas idóneas, en el análisis de dichas necesidades, en la gestión y cumplimiento de un plan eficiente de capacitación y, en la evaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenilla, M., & Garcia, R. (2013). *Innovacion social. La integracion social en la administracion publica*. Madrid: INNAP-Netbiblio.
- Arias, F., & Heredia, V. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Armas, Y., LLanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestion del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondon: Universidad ECOTEC.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449. Corporación de estudios y Publicaciones legales.
- Asamblea Constituyente. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público, Registro Oficial Suplemento 294*. Quito - Ecuador : Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Barranco, F. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos : del marketing interno a la planificación*. Madrid: Piramide.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* (Tercera Edicion ed.). Ciudad de Mexico, Mexico: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc.Graw-Hill.
- Coronel, A. (2010). Capacitación del Capital Humano como una Inversión para Desarrollo. *Revista Eureka de Investigacion Cientifica en Psicologia*, 7(2), 71-76.
- Correa, R. (2016). *Reglamento de General a la Ley Organica del Servicio Publico*. Quito: Registro Oficial.
- Dessler, G. (2001). *Administracion del personal*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). *El capital intelectual: como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona, España: Gestion 2000.

- Edvinsson, Leif; Malone, Michael. (1999). *El capital intelectual: como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestion 2000.
- Garcia, M., Simó, P., Mundet, J., & Guzman, J. (2004). Intangibles: Activos y Pasivos. *Revista Management & Empresa*, 32-42.
- Garzon, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Linares, X., Segredo, P., & Perdomo, V. (2013). *Capital Humano y desarrollo organizacional*. Obtenido de <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/231> GoogleScholar
- Mendoza, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Trillas.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación del Servicio Público*. Quito: Registro Oficial 296.
- Ministerio de Trabajo. (2018-2021). *Plan Nacional de capacitación para el sector Público*. Quito - Ecuador.
- Peñaloza, C. (20 de 01 de 2014). *Desarrollo del capital humano*. Obtenido de <http://adiestramiento1.blogspot.com/2012/06/desarrollo-del-capital-humano.html>
- Sarur Zanatta, M. S. (2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 39-45.
- Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educacion Medica*, 3-8.
- Sherman, G., Bohlander, S., & Snell, S. (1999). *La Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Valencia, M., & Cuesta, A. (2015). *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento*. La Habana: Academia de la habana.