



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 04 de Julio de 2018

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Didier Alexander Cortes Díaz, con C.C. No. 1.075.250.392

Hernán Torres Peña, con C.C. No. 12.139.951

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

Titulado Formulación de las políticas, las estrategias y los programas de capacitación que se deben implementar en el talento humano de la clínica "EMCOSALUD IPS"

Presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de: ESPECIALISTAS EN ALTA GERENCIA

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Diego Alexander Cortés Díaz

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: [Firma manuscrita]

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Formulación de las políticas, las estrategias y los programas de capacitación que se deben implementar en el talento humano de la clínica “EMCOSALUD IPS”

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Cortes Díaz Torres Peña	Didier Alexander Hernán

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Alta Gerencia

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Alta Gerencia

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2018

NÚMERO DE PÁGINAS: 166



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías X Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___ Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___
Tablas o Cuadros X

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

Formatos de seguimiento y control, Entrevistas, Presupuesto y cronograma de la investigación

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. <u>Políticas</u>	<u>Policies</u> _____	6. <u>Organización</u>	<u>Organization</u> _____
2. <u>Estrategias</u>	<u>Training</u> _____	7. _____	_____
3. <u>Capacitación</u>	<u>Strategies</u> _____	8. _____	_____
4. <u>Programas</u>	<u>Programs</u> _____	9. _____	_____
5. <u>Competencias</u>	<u>Competitions</u> _____	10. _____	_____

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

En esta investigación se resalta la importancia del diagnóstico, planificación y diseño de planes y programas de capacitación dentro de las empresas, caso específico de la IPS Emcosalud de la ciudad de Neiva, el enfoque teórico, los conceptos claves y la relevancia del tema dentro de la realidad local, siendo esta trabajo pionero en el abordaje del tema y la determinación de los elementos y aspectos que debe contener la política, las estrategias y los programas de capacitación del personal de colaboradores dentro de una organización para el cumplimiento de sus funciones en el puesto de trabajo.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

This research highlights the importance of diagnosis, planning and design of plans and training programs within companies, the specific case of technology, the theoretical approach, the key concepts and the relevance of the topic within the local reality , the approach of the topic and the determination of the elements and aspects that the policy, the strategies and the training programs of the personnel of the collaborators within an organization must have for the fulfillment of the functions in the workplace.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Firma:

**FORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS, LAS ESTRATEGIAS Y LOS PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN QUE SE DEBEN IMPLEMENTAR EN EL TALENTO HUMANO DE
LA CLINICA “EMCOSALUD IPS”**

Didier Alexander Cortés Diaz, código 20172161004

Hernán Torres Peña, Código 20172160948

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Grupo: Grupo Mipyme Gestión Humana

Universidad Surcolombiana

Facultad de ciencias administrativas

Especialización en Alta Gerencia

2018

Resumen:

En esta investigación se resalta la importancia del diagnóstico, planificación y diseño de planes y programas de capacitación dentro de las empresas, caso específico de la IPS Emcosalud de la ciudad de Neiva, el enfoque teórico, los conceptos claves y la relevancia del tema dentro de la realidad local, siendo esta trabajo pionero en el abordaje del tema y la determinación de los elementos y aspectos que debe contener la política, las estrategias y los programas de capacitación del personal de colaboradores dentro de una organización para el cumplimiento de sus funciones en el puesto de trabajo.

Palabras Claves: Políticas, estrategias, Capacitación, programas, competencias, Organización.

Abstract: This research highlights the importance of diagnosis, planning and design of plans and training programs within companies, the specific case of technology, the theoretical approach, the key concepts and the relevance of the topic within the local reality , the approach of the topic and the determination of the elements and aspects that the policy, the strategies and the training programs of the personnel of the collaborators within an organization must have for the fulfillment of the functions in the workplace.

Keywords: Policies, Training, Strategies, programs, competitions, Organization.

PRESENTACIÓN:

En esta investigación se resalta la importancia de la Capacitación laboral para el grupo de colaboradores de una organización, a la vez que se propone la formulación y diseño de la política, estrategias y programas de capacitación para la Sociedad Clínica Emcosalud IPS de la ciudad de Neiva, el abordaje teórico y pertinencia del tema dentro de la realidad Neivana.

El presente trabajo de investigación titulado “Formulación de la política, las estrategias y los programas de capacitación para el talento humano de la sociedad clínica Emcosalud IPS” se realizó con el objetivo principal de identificar las necesidades que en materia de capacitación existen en el grupo de colaboradores de esta empresa y de esta manera formular el conjunto de acciones para responder de forma eficaz a las mismas, buscando la mejor cualificación de los funcionarios de la entidad. Para tal propósito se buscó detectar las falencias que se presentan en los tres tipos de competencias laborales como lo son las competencias del saber, las competencias del saber hacer y las competencias del ser. En la investigación se hace referencia a todo el conjunto de beneficios, ventajas y fortalezas que se obtiene con el desarrollo de un programa de capacitación bien estructurado y se mencionan estudios de capacitación realizados para tener una base e información en cuanto a cómo elaborar un programa de capacitación según las necesidades encontradas en el personal.

Se elaboró el marco teórico, conceptual y demás de la investigación con conceptos relevante buscando dar cumplimiento al objetivo general del estudio; es decir determinar los elementos y aspectos que debe contener la política, las estrategias y los programas de capacitación del personal de colaboradores en la mencionada organización para el cumplimiento de sus funciones en el puesto de trabajo.

El estudio se realizó con el fin de fortalecer las habilidades, destrezas, conocimientos, capacidades del personal interviniente luego de detectar las ausencias de cada grupo de trabajo, se buscó integrar los elementos que debe contener el programa de capacitación para que las debilidades y necesidades que se detectaron en el estudio sean reforzadas.

Para este logro se utilizaron herramientas como la entrevista, taller y mesa de trabajo con los jefes de cada una de las dependencias y servicios de la clínica, así como con el coordinador de recursos humanos de la organización para recopilar los datos y necesidades de cada departamento. Esto

permitió tener resultados en habilidades, conocimientos y actitudes, así como determinar necesidades, debilidades y fortalezas de los empleados. Se tomaron los aportes de 10 funcionarios, cada uno de ellos jefes de un determinado servicio quienes conocen su personal, el total de la muestra fueron 12 funcionarios que representan aproximadamente 120 empleados a cargo. Se concluye de manera general que se hace evidente reforzar la actitud hacia el servicio e implementar de manera permanente y continua los programas de capacitación tan necesarios para mantener en el más alto nivel las competencias laborales específicas y generales de todo el grupo de colaboradores de la clínica. La recomendación final es la de implementar un plan de capacitación anual en la institución que tenga como insumo principal la anterior experiencia y las necesidades que observen los jefes inmediatos. Los resultados de la investigación brindan información valiosa para la formulación una propuesta integral.

Tabla de Contenido

1	TITULO	13
1.	CAPITULO UNO	13
1.1	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	13
1.2	JUSTIFICACION	14
1.2.1	<i>Interés profesional de los autores</i>	14
1.2.2	<i>Importancia para la empresa, propietarios y gerencia</i>	14
1.2.3	<i>Beneficio para los empleados y colaboradores de la empresa</i>	15
1.2.4	<i>Impacto para la sociedad</i>	15
1.3	AMPLITUD DEL PROBLEMA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.3.1	Teórica	16
1.3.1.1	<i>Capacitación:</i>	16
1.3.1.2	<i>Gestión Humana:</i>	16
1.3.1.3	Técnica, funcional, de procesos y organizacional.....	17
1.3	PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.3.4	Principal	19
1.3.5	Secundarias	19
1.4	HIPÓTESIS.....	19
1.5	OBJETIVOS	19
1.5.4	Objetivo General	19
1.5.5	Objetivos Específicos.....	19
1.1	CAPITULO DOS:.....	20
2.1	MARCO CONCEPTUAL.....	20
2.2	Revisión de la literatura y estado del arte	20
2.2.1	Estadísticamente:	20
2.2.2	Competitivamente:	21
2.2.3	Modelos de Capacitación:	23
2.2.4	Capacitación interna:.....	24
	Fines del plan de capacitación:	26
	Objetivos generales del plan de capacitación:	26
	Objetivos específicos del plan de capacitación:	27

Tipos de capacitación:.....	27
Modalidades de capacitación:	28
Niveles de capacitación:	29
Estrategias de capacitación:	29
Metodologías de capacitación:.....	30
2.2.5 Diagnóstico:	30
2.3 MARCO TEÓRICO.....	31
2.3.1 La Globalización.....	31
2.3.2 Talento Humano:.....	33
Planes de carrera	36
El capital intelectual.....	37
2.3.3 Respuesta al mercado.....	39
2.3.4 Porqué capacitar.....	39
Potenciar el talento humano.....	43
Competencias que solicitan las empresas:	44
Capacitarse o desaparecer:	45
2.3.5 El proceso de sistemas de capacitación.....	47
2.3.6 Detectar necesidades de capacitación	47
2.3.7 Constructivismo:	49
2.3.8 PIC:	50
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	53
2.4.1 Capacitación:.....	53
2.4.2 Proceso Administrativo:.....	53
2.4.3 Desempeño:.....	53
2.4.4 Evaluación del Desempeño:.....	53
2.4.5 Gestión del talento humano:	54
2.4.6 Capacitación en Salud:.....	54
2.5 MARCO CONTEXTUAL:	54
2.5.1 Escenario:.....	54
2.5.2 Descripción de la organización:	54
Grupo empresarial Emcosalud:	54
Empresa cooperativa de servicios de salud Emcosalud:	55
Sociedad clínica Emcosalud:	55

Cadena de droguerías Emcofarma:	56
Distribuciones Emcosalud:	56
2.5.2.1 Principios Institucionales del Grupo Empresarial Emcosalud:	56
Objetivos corporativos del grupo empresarial Emcosalud:	57
Política de calidad:	58
Empresa cooperativa de servicios de salud Emcosalud:	58
Historia:	58
2.5.3 Teleología Institucional de Emcosalud:	60
2.5.3.1 MISIÓN	60
2.5.3.2 VISIÓN	60
2.5.3.3 Estructura Administrativa Emcosalud:	62
2.5.4 Temporalidad:	69
2.6 Marco Legal:	70
2.6.1 Decreto 1567 de agosto 5/1998.....	70
2.6.2 Ley 909 del 23 de septiembre de 2004.....	71
2.6.3 Ley 1064 de 2006.....	71
2.6.4 Decreto 1127 De 1991	72
2.6.5 Estatuto del Trabajador	72
3 CAPITULO TRES: METODOLOGÍA	72
3.1 Tipo de investigación	72
3.2 Estudio Cualitativo.....	73
3.3 Estudio con población y muestra	73
3.4 Técnicas de investigación	73
3.4.1 El análisis de documentación:.....	73
3.4.2 Entrevistas:.....	73
3.5 Validez de investigación	73
3.5.1 Credibilidad/ Valides interna	74
3.5.2 Transferibilidad.....	74
3.5.3 Fiabilidad	74
3.5.4 Confirmación	74
3.5.5 Integridad	74
3.5.6 Coherencia	74
3.5.7 Ética	75

3.6	Metodología por seguir para alcanzar cada uno de los objetivos específicos	75
CAPITULO 4: DIAGNOSTICO		76
4.1	¿Qué es diagnóstico de necesidades de capacitación?	76
4.2	¿por qué se debe hacer una DNC?	77
4.3	¿cuándo hacer un DNC?	77
4.4	Objetivos del DNC.....	78
4.5	Consolidación de capacitación propuesta durante el DNC	78
4.6	Necesidades Generales:.....	79
4.7	Aplicación del Diagnóstico.....	80
	Momento 1: Generalidades	80
	Momento 2: Lineamientos	83
	Momento 3: Cómo desarrollar las estrategias.....	85
	Momento 4: La temporalidad.....	87
	Momento 5. Espacio o lugar de desarrollo	89
	Momento 6: Quienes pueden capacitar.....	90
	Momento 7: Incentivos de participación.....	92
	Momento 8: Seguimiento.....	94
	Análisis del Diagnóstico:	95
CAPITULO 5: DISEÑO DE LAS POLITICAS, LAS ESTRATEGIAS Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION.....		98
5.1	Consideraciones generales	99
	Política Organizacional:.....	99
	Tipos de políticas:	99
	Beneficios de la aplicación de las políticas Organizacionales:	100
	Políticas de capacitación de la clínica Emcosalud:	101
	Principios de la política de capacitación en la clínica Emcosalud:	104
	Estrategias de capacitación en la clínica Emcosalud:	105
5.1	¿Qué entidad capacita?:	108
5.1.1	Quienes capacitan:	109
5.1.2	Tipos de capacitación que se podrán desarrollar.....	109
5.1.3	Formas de recibir la capacitación:	109
5.1.4	Técnicas de capacitación que se podrán implementar	110
5.1.5	Figuras metodológicas:	111

5.1.6	Entidades para convenios de capacitación:	111
5.1.7	Programas de capacitación a implementar	112
	Conoce tu organización y el sector estratégico:	112
	Gestión del talento humano	113
	Temas y contenidos del programa	115
	Prestación de los servicios de salud	116
	Imagen corporativa y atención al cliente	116
	Competencias laborales específicas	117
	CAPITULO 6°: PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS POLITICAS, ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE CAPACITACION DE LA CLINICA EMCOSALUD	118
	CAPITULO 7° PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION.....	122
	7.1 Seguimiento	122
	7.2 A través del seguimiento del proceso capacitador, se deberán cumplir con objetivos tales como: 123	
	CAPITULO 8.....	123
	PLAN DE ACCION PARA LA CLINICA EMCOSALUD IPS 2018.....	123
	PROGRAMA N° 01 : Conociendo tu organización	124
	I. DATOS INFORMATIVOS.....	124
	II. DATOS DE LA ACTIVIDAD.....	124
	III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD.....	124
	IV. MEDIOS Y MATERIALES.....	124
	V. PRESUPUESTO	124
	COSTO DE LA CAPACITACION	125
	PROGRAMA N° 02 : Gestión estratégica del talento humano	125
	I. DATOS INFORMATIVOS.....	125
	II. DATOS DE LA ACTIVIDAD.....	125
	III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD.....	126
	IV. MEDIOS Y MATERIALES.....	126
	V. PRESUPUESTO	126
	COSTO DE LA CAPACITACION	127
	PROGRAMA N° 03 : Imagen Corporativa y atención al cliente	127
	I. DATOS INFORMATIVOS.....	127
	II. DATOS DE LA ACTIVIDAD.....	127
	III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD.....	127

IV. MEDIOS Y MATERIALES	127
V. PRESUPUESTO	127
COSTO DE LA CAPACITACION	128
PROGRAMA N° 04 : Prestación de servicios de salud en Colombia	128
I. DATOS INFORMATIVOS	128
II. DATOS DE LA ACTIVIDAD	128
III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD	129
IV. MEDIOS Y MATERIALES	129
V. PRESUPUESTO	129
COSTO DE LA CAPACITACION	130
PROGRAMA N° 05: Competencias laborales específicas	130
I. DATOS INFORMATIVOS	130
II. DATOS DE LA ACTIVIDAD	130
III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD	130
IV. MEDIOS Y MATERIALES	130
V. PRESUPUESTO	130
COSTO DE LA CAPACITACION	131
PROGRAMA N° 06: Conociendo tu organización	131
I. DATOS INFORMATIVOS	131
II. DATOS DE LA ACTIVIDAD	131
III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD	132
IV. MEDIOS Y MATERIALES	132
V. PRESUPUESTO	132
COSTO DE LA CAPACITACION	133
PROGRAMA N° 07: Gestión estratégica del talento humano	133
I. DATOS INFORMATIVOS	133
II. DATOS DE LA ACTIVIDAD	133
III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD	133
IV. MEDIOS Y MATERIALES	133
V. PRESUPUESTO	133
COSTO DE LA CAPACITACION	134
CROGRAMA DE CAPACITACION INSTITUCIONAL CLINICA EMCOSALUD IPS DE NEIVA .	134
CAPITULO 9:.....	136

EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN	136
CAPITULO 10: CONCLUSIONES:	138
CAPITULO 10 ANEXOS.....	139
10.2 REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN	140
10.3 FORMATO DE EVALUACIÓN.....	141
10.4 ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	143
10.5 CRONOGRAMA.....	144
10.6 PRESUPUESTO	145
10.7 ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS DE EMCOSALUD	145
10.8 CARTA DE ACEPTACIÓN	161
10.9 LISTADO DE ASISTENCIA A LA ENTREVISTA	162
Bibliografía.....	162

LISTADO DE TABLAS E ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 TORTA DE PORCENTAJES, PREGUNTA 1.....	82
ILUSTRACIÓN 2 TORTA DE PORCENTAJES, PREGUNTA 2.....	84
ILUSTRACIÓN 3 TORTA DE PORCENTAJES, PREGUNTA 3.....	86
ILUSTRACIÓN 4 TORTA DE PORCENTAJES, PREGUNTA 4.....	88
ILUSTRACIÓN 5 TORTA DE PORCENTAJES, PREGUNTA 5.....	90
ILUSTRACIÓN 6 TORTA DE PORCENTAJES, PREGUNTA 6.....	91
ILUSTRACIÓN 7 TORTA DE PORCENTAJES, PREGUNTA 7.....	93
ILUSTRACIÓN 8 TORTA DE PORCENTAJES PREGUNTA 8.....	95
ILUSTRACIÓN 9 FORMATO DE INSCRIPCIÓN- FICHA.....	140
ILUSTRACIÓN 10 FORMATO LISTADO DE ASISTENCIA.....	140
ILUSTRACIÓN 11 FICHA DE EVALUACIÓN	142
ILUSTRACIÓN 12 ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	143
ILUSTRACIÓN 13 CRONOGRAMA.....	144
ILUSTRACIÓN 14 CARTA DE ACEPTACIÓN.....	161
ILUSTRACIÓN 15 LISTADO DE ASISTENCIA A LA ENTREVISTA	162

TABLA 1 PREGUNTA 1, GENERALIDADES.....	81
TABLA 2 VARIABLES PREGUNTA 1	83
TABLA 3 LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA DE CAPACITACIÓN	84
TABLA 4 VARIABLES PREGUNTA 2	85
TABLA 5 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.....	86
TABLA 6 VARIABLES PREGUNTA 3	87
TABLA 7 PROPUESTA DE TIEMPO	88
TABLA 8 VARIABLES PREGUNTA 4	89
TABLA 9 ESPACIO O LUGAR DE DESARROLLO	89
TABLA 10 VARIABLES PREGUNTA 5	90
TABLA 11 QUIENES PUEDEN CAPACITAR.....	91
TABLA 12 VARIABLES PREGUNTA 6	92
TABLA 13 INCENTIVOS	93
TABLA 14 VARIABLES PREGUNTA 7	93
TABLA 15 PROCESO DE SEGUIMIENTO	94
TABLA 16 VARIABLE PREGUNTA 8.....	95
TABLA 17 PRESUPUESTOS	145

1 TITULO

“Formulación de las políticas, las estrategias y los programas de Capacitación que se deben implementar en el Talento Humano de la Clínica “EMCOSALUD IPS”

1. CAPITULO UNO

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

La capacitación y formación permanente del equipo de Talento Humano es un imperativo de toda organización y un aspecto de trascendental importancia y valoración. Esta capacitación y formación tiene como objetivo fundamental el desarrollo y mejoramiento de las habilidades, destrezas y competencias de múltiple orden que se requieren para una mejor prestación de los servicios ofertados por la entidad.

El mundo moderno se desarrolla y avanza a pasos agigantados en todos los aspectos de la vida en sociedad, por lo tanto, exige de cada una de las personas y las organizaciones permanentes procesos de actualización y adaptación a las nuevas realidades de todo orden, se hace por tanto necesario que las organizaciones formulen, diseñen, implementen y revisen el conjunto de estrategias y acciones que les permita permanecer en el escenario particular donde se desarrollan, procurando los más altos niveles de calidad y eficiencia.

Emcosalud IPS es una importante organización del sector de la salud en nuestra región Surcolombiana, que desde hace 30 años aproximadamente viene desarrollando una valorable labor de atención a la población, esta tarea nada fácil requiere de altos niveles de compromiso social y de igual manera de altos niveles de competencia en el ejercicio específico en la prestación de servicios de salud. Por los aspectos referidos anteriormente es muy importante la formulación y diseño de estrategias de capacitación general y específica para todo el conjunto de talento humano de esta prestigiosa entidad de salud, iniciativa que permitirá dirigir los recursos de manera eficiente hacia la cualificación de los colaboradores para que estos puedan a su vez desarrollar su labor con altos índices de calidad y satisfacer de manera más acertada las necesidades y expectativas de la población objeto.

Es muy importante que el talento humano de la entidad posea altos niveles de competencia profesional y a la vez atributos tales como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desarrollo de sus funciones, responsabilidad, honestidad y el cumplimiento de principios y valores. Este conjunto de atributos y condiciones por parte de su talento humano le permitirá a la organización permanecer en el escenario de nuestra región con un alto reconocimiento de calidad.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, esta iniciativa es la oportunidad para formular y diseñar una propuesta que recoja e interprete las inquietudes y expectativas de colaboradores, administrativos y dueños de la organización, así como de los usuarios del servicio, siempre buscando el mejoramiento continuo de los servicios de salud ofrecidos por esta institución.

1.2 JUSTIFICACION

1.2.1 Interés profesional de los autores

El interés profesional que tenemos en el desarrollo de la presente iniciativa radica fundamentalmente en aprender a formular y diseñar un plan integral de capacitación institucional que sea funcional y que contenga el conjunto de políticas, estrategias y programas de capacitación del talento humano que este tipo de organización requiere y que a su vez son tan importantes en la dinámica diaria de nuestras comunidades. El éxito de la implementación de este plan contribuirá con mejoras sustanciales de los servicios que allí se prestan y elevará los niveles de satisfacción y calidad de vida de los usuarios. La presente iniciativa deberá surgir como una respuesta efectiva y estratégica a un diagnóstico de necesidad que permita encontrar el conjunto de ausencias y debilidades en el aspecto de la capacitación laboral y que pretende mejorar los servicios ofrecidos por la entidad a través de su personal de colaboradores

1.2.2 Importancia para la empresa, propietarios y gerencia

Esta importancia radica en encontrar la manera adecuada para llevar a cabo un programa serio de capacitación permanente y mejoramiento continuo para ofrecer cada vez mejores servicios y lograr de esta manera un reconocimiento social fruto de la calidad de los servicios que la organización ofrece. En el mediano plazo esto le permitirá generar altos niveles de credibilidad y confianza que

son fundamentales en el sector de la salud y en esencia contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los pacientes y usuarios.

Se ha podido establecer que este tipo de iniciativas poco se desarrollan y promueven dentro de las organizaciones de este sector y las que existen, adolecen de una planeación seria y rigurosa que permita su seguimiento, control, evaluación y mejoramiento permanente, para de esta manera fortalecer positivamente la función y objeto institucional de manera íntegra.

1.2.3 Beneficio para los empleados y colaboradores de la empresa

Los beneficios para los empleados de la empresa son muy amplios, pero se resumen en los siguientes ítems:

- Mejoramiento en el desempeño profesional, clima laboral e imagen
- Mejoramiento de las competencias del saber, del hacer y del ser
- Actualización permanente
- Manejo y adopción de últimas tendencias y herramientas específicas
- Mejoramiento y aumento en los niveles de productividad

1.2.4 Impacto para la sociedad

Lograr tener un talento humano bien capacitado y competente permite prestar mejores servicios en las entidades de salud, esto se evalúa de manera positiva en la medida en que se permite elevar los niveles de calidad de vida de los usuarios de este sector. También, se destaca que el proyecto de investigación y posterior puesta en marcha del plan de capacitaciones tiene un componente valorativo de los PyP (estrategias de promoción y prevención), lo que a la postre se traducirá en una sociedad más sana.

1.3 AMPLITUD DEL PROBLEMA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Teórica

1.3.1.1 *Capacitación:*

El concepto de Capacitación no debe limitarse a una tendencia o moda, puesto que su interpretación como un complemento clave del buen manejo organizacional visualiza el éxito de la empresa o grupo y permite que se logre el mejoramiento y desarrollo de una región o un país. Así entonces, nos podemos acercar en esta investigación a una intervención de la problemática cuyo entendimiento de la capacitación redondee su importancia y pertinencia: “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Aguilar , 2004), en esa medida, se plantea como análisis la importancia de un modelo de capacitación en una IPS como Emcosalud para esta logre un impacto positivo y sea más competitiva en la región.

1.3.1.2 *Gestión Humana:*

El factor humano en el contexto de las organizaciones ha sido reconocido, desde la última década del pasado siglo, como su activo principal, esto en el entendido de que no puede haber organización si no hay seres que se auto desarrollan y desarrollen dentro de ella, una organización es un como el sistema cardiovascular y cada uno de los ventrículos del corazón son indispensables para que este funcione correctamente.

Gestión Humana es el término que este autor considera que responde a los principios de la Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje Organizacional, debido a que coloca al hombre, a su bienestar, a su desarrollo personal y grupal, en el centro de atención de los procesos de trabajo, y no como un recurso o capital de la organización, equiparándolo con otros recursos “no humanos” (Prof. Dr. Israel A. Núñez Paula, 2006).

1.3.1.3 Técnica, funcional, de procesos y organizacional

La capacitación y el desarrollo que se aplica en las organizaciones deben concebirse precisamente con modelos de educación a través de los cuales es necesario formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de la productividad y la calidad de las tareas laborales (Aguilar , 2004) en ese sentido, hablamos de lo técnico para referirnos a los procesos y procedimientos dentro de capacitación dentro de una organización, de los cuales se destacan los siguientes:

- *Conferencias:* Son métodos muy prácticos, didácticos y fáciles de realizar, el conocimiento puede darse al mismo tiempo a una gran cantidad de personas, y el conferencista puede incluso acudir a un salón de eventos de la empresa, por lo que el costo también se reduce con esta opción. Además, los trabajadores se dispersan un rato de sus actividades diarias y aprenden
- *Juego de roles:* En esta técnica de capacitación empresarial se desarrollan prácticas y roles que ayudan en específico al equipo de ventas, pues se reproducen situaciones en las que deberán actuar como jefes o supervisores, para entender mejor y realizar con más efectividad su rol dentro de la empresa. (Garza, 2016)
- *Simulaciones:* La fuerza de trabajo aprende bajo un ambiente controlado y simulado los roles y la aplicación de su trabajo, puede ser con integrantes simulados capacitados o con el mismo equipo de trabajo. Esta táctica es muy efectiva, pues a través de la simulación no se arriesga un movimiento o producto y se corrigen errores, además de que los trabajadores adquieren de manera didáctica y directa nuevas habilidades y conocimientos. (Garza, 2016)

- *Aprendizaje programado*: Es un tipo de examen en donde el trabajador aprende habilidades de su rol en la empresa. Consiste en una serie de preguntas que deberá responder, luego se le proporcionarán las respuestas correctas con el fin de que pueda rectificarlas y aprender de los errores, aplicando la respuesta correcta. Es efectivo y da una retroalimentación inmediata individual. (*Garza, 2016*)

1.3 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.4 Principal

¿Cuáles son las Políticas, Estrategias y Programas de capacitación que se deben implementar para el equipo de talento humano del grupo empresarial Emcosalud?

1.3.5 Secundarias

1. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que presenta el talento humano de la sociedad clínica Emcosalud IPS de Neiva?
2. ¿Cuál es la política, las estrategias y los programas de capacitación que requiere el talento humano de la sociedad clínica Emcosalud IPS de Neiva?
3. ¿Cuál es el proceso de implementación de los programas de capacitación que requiere el talento humano de la sociedad clínica Emcosalud IPS de Neiva?
4. ¿Cómo se hará el seguimiento, control y evaluación a la capacitación que requiere el talento humano de la sociedad clínica Emcosalud de Neiva?

1.4 HIPÓTESIS

Para la sociedad Clínica Emcosalud IPS, es conveniente formular políticas, estrategias y programas de capacitación por los beneficios que le traerían a su personal de talento humano en la mejora las habilidades comunicativas y de manejo de conflictos, la de aumentar el nivel de satisfacción con su puesto de trabajo y también la mejora de las diferentes falencias que pueda estar presentando su personal a la hora de realizar una actividad y así poder brindar un mejor servicio como empresa.

1.5 OBJETIVOS

1.5.4 Objetivo General

Formular la política, las estrategias y los programas de capacitación para el equipo de talento humano de la sociedad clínica Emcosalud IPS de Neiva.

1.5.5 Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades de capacitación que presenta el talento humano de la sociedad clínica Emcosalud IPS de Neiva.

- Diseñar la política, estrategias y programas de capacitación que requiere el talento humano de la sociedad clínica Emcosalud IPS de Neiva.
- Formular la propuesta para Implementar los programas de capacitación para el talento humano de la sociedad clínica Emcosalud IPS de Neiva.
- Proponer el modelo para Hacer el seguimiento, control y evaluación de los procesos de capacitación del talento humano de la sociedad clínica Emcosalud IPS de Neiva

1.1 CAPITULO DOS:

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.2 Revisión de la literatura y estado del arte

En este apartado se pretende exponer el estado en el cual se encuentra el tema de investigación, consta de los trabajos e investigaciones aplicadas a la capacitación en las empresas.

2.2.1 Estadísticamente:

Un estudio que se realizó en el año 2014 la Fundación Universitaria del Área Andina y la firma Trabajando.com entre empresarios colombianos (portafolio, 2014) llegó a la conclusión que: *“Promover programas de formación técnica y profesional entre los trabajadores no solo fomenta el crecimiento individual de los empleados, también es un estímulo para la productividad de una empresa. Y este es un hecho que los empresarios colombianos tienen claro”*.

Destaca que, en el país, 80 % de las empresas tiene programas de capacitación para sus trabajadores. El estudio se realizó con 421 empresarios del país, de distintos sectores económicos.

Además, el informe muestra que la mayor parte de las capacitaciones va destinada a temas de desarrollo de competencias laborales específicas (21 %), carreras profesionales (15 %), seminarios (13%) y talleres para el desarrollo de competencias personales (13 %).

En cuanto a los mecanismos utilizados para llevar a cabo estos procesos de formación, la encuesta muestra que 30 % de los consultados maneja la formación de sus trabajadores mediante programas diseñados y desarrollados por el área de recursos humanos, 26 % tiene áreas de capacitación y desarrollo dentro de la compañía, y 21 % entrena a sus empleados por medio de alianzas con instituciones de educación superior o técnica.

En materia de formación del personal, la investigación también mostró diferencias entre pymes y grandes empresas.

“Las empresas multinacionales están buscando personal que tenga conocimientos enfocados en gerencia y levantamiento de procesos estratégicos, y las pymes, más enfocadas en los temas del hacer, de ejecutar”, señaló Pedro Olivares, coordinador del estudio.

Pese a que las empresas reconocen la importancia de la capacitación, los datos de la encuesta muestran que no les destinan mucho presupuesto a estos temas.

De las empresas consultadas, 22 % asigna menos de \$ 5 millones al año a capacitar a sus trabajadores; 17 %, entre \$ 5 y \$ 20 millones, y 11 %, entre \$ 21 y \$ 50 millones. En el artículo “El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones” (López, 2011) se destaca lo siguiente:

“Lo que se puede deducir de lo anterior es, que “si realmente el éxito competitivo de las organizaciones se logra a través de la gente, [esto es], que la fuerza laboral sea realmente una fuente cada vez más importante de ventaja competitiva, entonces es importante crear una fuerza laboral con la habilidad de lograr el éxito competitivo y que no pueda ser copiado con facilidad por la competencia...[Sin embargo], es más fácil [y recomendable] conservar a las personas en el empleo si tienen múltiples habilidades y pueden hacer cosas diferentes”

(Pfeffer, 1996)

Entonces, uno de los factores importantes para el logro efectivo de este objetivo es contar con un buen sistema integral de capacitación que permita desarrollar en el personal los conocimientos, las habilidades y/o competencias necesarias para que la organización pueda implementar sus estrategias para el logro de los objetivos institucionales, derivados de la planeación estratégica.

2.2.2 Competitivamente:

La capacitación pretende también aumentar la competitividad, nos encontramos con Aura Quiñones Li¹, asesora organizacional, quien plantea lo siguiente:

“Cuando los trabajadores disponen de las competencias que necesitan para su trabajo, pero a un nivel inferior al que exige su puesto , la capacitación permite que consigan el nivel de competencias necesaria para desempeñarlo con eficacia, eficiencia, seguridad y competitividad, pues la capacitación es nada menos que el proceso de transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para desarrollar sus capacidades atendiendo las áreas del conocimiento, habilidades efectivas según lo necesite, provocando en él, cambios de conducta en forma planeada y conforme a objetivos, en beneficio de un mejor desempeño laboral”. (Quiñones Li, 2010)

Queda claro entonces que de la valoración acertada que una organización haga de su propio proceso de capacitación, de la adecuada consulta a los empleados para consolidar un buen diagnóstico de necesidad, de realidad y estado de proceso, surgirá el conjunto de políticas, estrategias, acciones y programas que permitan mejorar las competencias de todo orden que requieren ser mejoradas en los colaboradores de la organización, también mejorar los índices e indicadores de productividad y competitividad del empleado en su singularidad y en su desarrollo plural dentro de la empresa, aumentar la rentabilidad en todos los aspectos y en últimas lograr de los objetivos y metas estratégicas trazadas.

Continuando la revisión literaria y de procesos nos encontramos con Pedro Guglielmetti², hace la siguiente apreciación:

“La capacitación es una de las funciones claves de la administración y el desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema” (Guglielmetti, 1998)

¹ **Aura Quiñones Li**, Abogada y Licenciada en Relaciones Industriales, Bachiller en Administración, Máster en Gerencia Pública, Master Europeo en Dirección Estratégica del Factor Humano, Máster en Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Doctorado en Administración con especializaciones en Derecho del Trabajo, Gestión de Recursos Humanos, Gestión Estratégica de Capacitación, Planeamiento Estratégico, desarrollo organizacional, Gestión del Conocimiento y Desarrollo del Talento Humano y proyectos de desarrollo social en prestigiosas entidades de enseñanza superior nacionales y en el extranjero.

² **Pedro Guglielmetti**, Abogado. Fue presidente de la Comisión Nacional de Participación de los Trabajadores en la empresa del área social y públicas de Chile. También fue coordinador del área de formación sindical, condiciones de trabajo y medio ambiente y Normas Internacionales en el Centro Internacional de Formación de OIT en Turín. Consultor en OIT, Cinterfor /OIT, el Banco Mundial y el Banco Interamericano. Creó junto con Umberto Romagnoli el Curso para especialistas latinoamericanos en relaciones laborales de la Universidad de Bologna, Castilla La Mancha-OIT.

Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, algo que no se puede fraccionar y que trabajando en congruencia logra resultados valorativos frente a los desafíos para la empresa.

2.2.3 Modelos de Capacitación:

En la búsqueda literaria se encuentran trabajos que corresponden a experiencias colombianas en el ámbito de la capacitación, es el caso del trabajo de Grado para optar el Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad, de la universidad de Medellín, allí se propone lo siguiente:

“Para el diseño de un modelo de capacitación es importante que el Talento Humano cuente con funciones específicas. Lo cual ayudará a que las personas puedan desarrollar sus actividades eficientemente, además de esto ayuda a la dirección a identificar los problemas que se producen en los procesos productivos y dar soluciones a las mismas, lo más pronto posible.” (Cano & Barrientos, 2013), en ese sentido, es importante destacar que, a la hora de formular un plan de intervención y una metodología con unos temas de capacitación, es importante tener en cuenta lo específico de cada una de las partes del equipo de talento humano, pues no es prudente impartir enseñanza general a fin de que todos aprendan lo mismo, sino que resulta mucho más productivo hacerlo desde cada área de trabajo.

De este trabajo se destaca también la reflexión hacia los enfoques de capacitación actuales. *“El enfoque de capacitación debe trascender, ya que actualmente las áreas de desarrollo y capital humano han estado más centradas en desarrollar actividades sin propósito que en la medición de los resultados; debemos tener claro que el objetivo de la capacitación no es seleccionar cursos sin propósito, es la búsqueda del mejor desempeño y el logro de la estrategia de negocio. La capacitación es “un agente de cambio y de productividad, en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades”*³. Los modelos de capacitación actuales deben ser modificados en el sentido de ayudar a interpretar el contexto, es decir, no solamente es impartir el conocimiento d los empleados sobre temas comunes y afines al área de trabajo, sino hacerlos actores reflexivos mediante los contextos que su mismo trabajo les brinda, esto es muy importante en el sector salud, puesto que

³ EDVINSSON, L.; MALONE, M., El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa, Barcelona (España), Gestión 2000, 1999, ISBN 978-84-8088- 308-5

el trabajo con pacientes requiere una capacidad de comprensión mucho mayor al del trabajo con otro tipo de público, la sensibilidad del empleado debe partir desde la comprensión del contexto tanto del paciente como del espacio físico en donde trabaja.

2.2.4 Capacitación interna:

Otra producción académica importante nos habla de la importancia de la capacitación interna y en el puesto de trabajo y el desarrollo del personal de las pymes, esto entendido desde los modelos de capacitación de las pequeñas empresas de la siguiente manera:

“En varios casos documentados como el de FRISA, se siguen este modelo de forma exitosa, donde la capacitación interna de sus empleados está enfocada a formar instructores que posean las herramientas de experiencia necesaria dentro de la empresa para capacitar a otros en diversas áreas. Esto tiene un doble propósito, por un lado, disminuir los costos asociados a la formación y entrenamiento del personal que regularmente se hacía a través de organizaciones externas, y, por otro lado, valorar y aprovechar el conocimiento de su personal, especialmente de aquellos que por su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de la organización) (Diez & Abreu, 2009)”.

Por otra parte, en una capacitación interna, en el puesto de trabajo, mediante procedimientos, instrumentos e información rigurosamente preparada por la misma organización, se puede llevar al colaborador a reflexionar sobre lo que debe hacer, en términos deseados, y confrontarlo con la forma como lo hace para que él mismo pueda observar las deficiencias o carencias de la labor que realiza. Y esto se puede hacer en su propio puesto de trabajo, en su propia rutina y no necesita más teoría que la estrictamente necesaria para fundamentar y dar sentido al estándar con el que debe confrontar su rendimiento habitual (Infoptyma, 2013).

Se concluye diciendo que pensar en la capacitación no solo como una necesidad sino como un componente para el fortalecimiento de la calidad en la prestación de los servicios de salud, es una apuesta estratégica para lograr los más altos indicadores de mejora institucional y buscar en el mediano plazo una consolidación y posicionamiento de la organización en su misión y objeto

social institucional y una acreditación no solo legal sino social, un reconocimiento comunitario que valora los esfuerzos que internamente se hacen para desarrollar mejor la misión, reconocer en la capacitación la posibilidad para el progreso organizacional, es uno de los primeros pasos acertados para la supervivencia en un sector social hoy tan competido y competitivo. Desde este punto de vista la capacitación laboral se entiende como una inversión y no como un gasto, se sustenta en la riqueza y el progreso competitivo. Desconocer estos aspectos y los beneficios a mediano y largo plazo de la capacitación es una mirada mezquina y pobre por parte de los administradores. Todo lo que se invierte en educación, formación y capacitación de las personas se gana en calidad y mejores servicios para los usuarios y la sociedad, que es en últimas la razón de toda organización.

La capacitación entonces es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios de salud, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos, influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes, aptitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones.

Fines del plan de capacitación:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

Objetivos generales del plan de capacitación:

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivos específicos del plan de capacitación:

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.
- Aprovechar de manera continua y favorable los avances y nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Tipos de capacitación:

- **Capacitación Inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador a su ambiente de trabajo. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.
- **Capacitación Preventiva o Adaptativa:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

- **Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
- **Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de capacitación:

Los diferentes Tipos de Capacitación que hemos enumerado previamente se puede llevar a cabo a través de las siguientes modalidades de Capacitación:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar, desarrollar o profundizar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de capacitación:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

Estrategias de capacitación:

De acuerdo con el origen del capacitador:

- Inventario Institucional Interno: Hace referencia al aprovechamiento de las capacidades, conocimientos y competencias sobresalientes del conjunto de colaboradores de la organización para capacitar y extender a los compañeros sus conocimientos.
- Alianzas y Convenios Interinstitucionales: Como su nombre lo indica, es el conjunto de posibilidades que la organización tiene para en asocio con otras entidades o personas ajenas a la empresa; capacitar a sus colaboradores.

De acuerdo con el momento:

- Dentro de la jornada laboral
- Por fuera de la jornada laboral

De acuerdo con la cantidad de actores:

- Individual o autónoma
- En grupo o colectiva

Metodologías de capacitación:

Hace referencia al conjunto de herramientas metodológicas para llevar a cabo el proceso de capacitación laboral.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Seminarios
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Foros
- Mesas de trabajo
- Realización de talleres.
- Metodología de exposición
- Visitas de campo
- Diálogo.
- Conversatorios
- Congresos
- Diplomados

2.2.5 Diagnóstico:

Etimológicamente diagnóstico proviene de gnosis: conocer y día: a través: así entonces significa: conocer a través o conocer por medio de. Sin embargo, diversos autores que abordan este tema van más allá de su raíz etimológica, algunos entendiéndolo como resultado de una investigación, o como una explicación de una situación particular o como una descripción de un proceso, o como un juicio interpretativo, o bien sólo un listado de problemas con un orden de prioridades: así entonces, es necesario pasar a revisar algunas definiciones al respecto.

Por lo anterior el diagnóstico implica en sí mismo una comparación entre una situación presente, conocida mediante la investigación y otra situación ya definida o conocida previamente que sirve de referencia. (Arteaga Basurto, 2001)

Para esta investigación toma principal importancia el tema del diagnóstico en la medida en que es necesario para poder entender de fondo y forma cuales son los problemas relevantes para la organización y así pensarse el diseño y la implementación de las estrategias y políticas de intervención

2.3 MARCO TEÓRICO

“La Gestión por Competencias Laborales orienta al trabajador hacia una nueva cultura laboral que postula que: para competir, requiere innovar para innovar, requiere adquirir nuevas competencias para aprender, requiere referencias sobre el desempeño esperado y la interacción social a partir de la concertación y participación de los trabajadores en la empresa para mejorar su desempeño, requiere conocer los resultados esperados por la empresa y la participación de los trabajadores en las mismas”

Leonard Mertens

2.3.1 La Globalización.

(Reyes, 2001) explica a la globalización como *“una teoría, cuyo propósito es la interpretación de los eventos que actualmente tienen lugar en los campos del desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales y las influencias culturales y políticas.”* La globalización es un conjunto de propuestas teóricas que subrayan especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales. Este es un concepto fundamental debido a que los planes de capacitación giran en torno al posicionamiento de la empresa de manera competitiva en el mercado, algunos de los teóricos de la globalización destacados y que sustentan la presente investigación son los siguientes:

- **Georges Friedmann:** Sociólogo francés que realizó importantes estudios sobre el trabajo del hombre en la sociedad contemporánea, destacamos *el Tratado Latinoamericano De Sociología Del Trabajo*, que propone en un recorrido histórico centrado en la mitad de los años 70 y los ítems importantes del enfoque sociológico del trabajo los cuales se exponen a continuación:
 1. Las situaciones reales de trabajo, dentro y fuera de la fábrica, del centro de trabajo, de los puestos concretos de trabajo y del trabajador colectivo que lleva a cabo los procesos de trabajo y los procesos de producción concretos. (Friedmann, 1963)
 2. Los hombres y mujeres en el trabajo, no aislados sino en una relación, en un sistema, en el que actúan e interactúan con los sistemas de máquinas y el entorno o ambiente.

3. Los hombres y mujeres como miembros de un grupo de trabajo. un grupo homogéneo, esto es, sujeto a las mismas condiciones de trabajo a lo largo del tiempo. Identificar este grupo de trabajo es una tarea de investigación no siempre evidente. (Friedmann, 1963)
4. Los hombres y mujeres en el trabajo se estudiarán no en un momento. lo que supondría un "corte fotográfico", sino en su devenir. en su constitución, en su historia, como grupo, incluyendo la evolución del proceso de trabajo y los sistemas técnicos que lo sostienen y condicionan. (Friedmann, 1963)
5. Se deben estudiar las estrategias reales de los trabajadores, con una visión ergonómica, etológica o antropológica. Cómo adaptan su actividad real a las tareas prescritas, formales. con la consecuente necesidad de utilizar no sólo nuevos conceptos. sino también nuevos instrumentos de recopilación y tratamiento de la información. (Friedmann, 1963)
6. Las formas de adaptación, resistencia de los trabajadores y nuevas formas disciplinarias y de control del trabajo.
7. La inteligencia de cuanto antecede sólo puede emprenderse estudiando las estrategias y políticas industriales, empresariales y estatales. en el contexto de la división internacional del trabajo. (Friedmann, 1963)
8. Es imprescindible, para comprender el trabajo desde esta perspectiva dominante en los años setenta, estudiar el dentro y fuera de la fábrica. las "huellas del trabajo", hacia afuera; los cambios culturales y el papel del valor trabajo, o la situación del mercado de trabajo. por ejemplo. hacia adentro. (Friedmann, 1963)

Lo anterior es importante para entender que la dinámica de la capacitación en una empresa no puede desconocer su contexto histórico, es decir, los estudios que se han realizado y el recorrido que ha guiado una construcción metodológica seria frente al tema, en cuanto a la globalización, Georges Friedmann se atreve a pensarla desde un modelo cuyo enfoque beneficia al ser desde lo sociológico y en consonancia con su actividad laboral.

- **Octavio Lanni:** Sociólogo brasileño e importante teórico sobre temas globales, plantea directamente que el mundo ya no es concebido de manera singular, en donde habitan individuos sino como una gran fabrica global, es decir, la importancia no está en quien la habita de manera individual sino en la capacidad de una masificación global de los individuos.

“El mundo ya no es exclusivamente un conjunto de naciones, sociedades nacionales, estados naciones, en sus relaciones de interdependencia, dependencia, colonialismo, imperialismo, bilateralismo, multilateralismo. Simultáneamente, su centro ya no es principalmente el individuo, tomado singular y colectivamente, como pueblo, clase, grupo, minoría, mayoría, opinión pública. (...En la época de la globalización, el mundo comenzó a ser taquigrafiado como "aldea global", "fábrica global", "tierra patria", "nave espacial", "nueva Babel" y otras expresiones. Son metáforas razonablemente originales, que suscitan significados e implicaciones y llenan textos científicos, filosóficos y artísticos.” (Lanni, 1996)

Este referente de la globalización es importante en la medida en que se permite entender la problemática de la necesidad de capacitar a los empleados de las empresas viéndolas a estas como pequeños estados independientes, pequeñas aldeas globales que tiene dentro de su órgano a un grupo de personas que la hacen posible, es necesario identificar teóricamente esa idea macro para pensar en intervenir entonces la realidad de la organización buscando que esta no responda a la dinámica del autor, sino que por el contrario permita que la interrelación y singularidad sobre todo con los pacientes sean causal de una atención integral que propende al desarrollo de una mejor calidad de vida.

2.3.2 Talento Humano:

(Taylor, 1981), ingeniero y economista estadounidense, pionero en la organización científica del trabajo menciona que *“la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.”*

Así, cada vez es más frecuente que directivos y líderes de empresas se abran a entender la necesidad de contar dentro del desarrollo de sus organizaciones con planes y programas de capacitación que incrementen los índices de calidad, productividad y eficiencia en respuesta con el mercado.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. (Sutton, 2001)

Por lo anterior es indispensable entender que aunque la globalización propone la unificación del personal en un modelo igualitario, en donde se equiparan los conocimientos solo para diferenciarlos por la capacidad que tiene cada uno dentro de la organización y no se le da verdadera trascendencia a la individualidad como motor de cambio y de crecimiento tanto personal como profesional y así mismo empresarial, así, cuando se habla de recursos humanos, coloquialmente se entiende como un área de supervisión, mas no como un área verdaderamente estratégica dentro de la organización que se piense como un escenario de aprendizaje del empleado, así, se presenta entonces el llamado inminente a crear modelos y procesos que permitan la agilidad, efectividad y sobre todo la competitividad, pero estos modelos y procesos no pueden ser pensados como una estrategia de masificación de los conocimientos.

Otra parte importante dentro de esa relación del área de recursos humanos frente al talento humano de la empresa es el reconocimiento como fuente de resultados positivos dentro de la organización.

- **Robbins.** Señala, que “el Reconocimiento consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho”. Todo trabajador espera que su trabajo sea reconocido y por consiguiente se le dé un merecido reconocimiento, pero también es claro que el trabajo deberá merecer el reconocimiento, no es posible esperar ser recompensado por un trabajo rutinario que no ha mostrado innovación en los resultados. (ROBBINS, 1996)
- **Alyne García Gamboa:** Plantea al respecto, que cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa. (VARGAS, 2011)

- **Sugeily León:** Por su parte opina que “la gerencia debe entender la importancia de implementar una cultura de reconocimiento dentro de la organización, así como lo establece Raúl Abad en su artículo El Poder del Reconocimiento”, el reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento. (VARGAS, 2011).

En el siguiente documento encontramos un conjunto de afirmaciones muy importantes de relación entre Globalización y el manejo del Talento Humano en las organizaciones.

Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda Bogotá – Colombia
<http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar> Reservados todos los derechos de autor enero 2004

“Con la presencia de la globalización y de la sociedad poscapitalista, la administración del personal, con todo lo que ella incluye y significa, adquirió una trascendencia y una necesidad mucho más relevante que cuando las empresas se desenvolvían en un entorno doméstico o nacional. Lógicamente, ello obliga al gerente de personal a pensar y actuar con una mentalidad abierta, amplia, sin fronteras geográficas.

Porque las condiciones y la situación del mundo actual eliminarán mucho más y día a día esos límites y forzarán a todo el que aspire a mantenerse en el mercado, a aprender a desempeñarse e involucrarse en un mundo que hace menos de treinta años era inconcebible.

El tercer milenio supone unos desafíos múltiples y complejos, originados en el comportamiento de los seres humanos y en las demandas de las organizaciones, para garantizar una calidad de vida respaldada por la productividad y la competitividad de las empresas, en un mundo de negocios cada vez más competido.

La administración del factor humano no puede marginarse de esas situaciones y procesos. Dentro de las exigencias de la globalización es preciso considerar la puesta en práctica de varias estrategias y planes de formación y desarrollo del personal, similares o acordes con los llamados "Planes de Carrera", toda vez que es impositivo encontrar la convergencia entre las necesidades de la empresa y las capacidades e intereses, profesionales y personales, de todos sus empleados”.

Planes de carrera

“Un Plan de Carrera es un esfuerzo integral y permanente de identificación, capacitación y retención de empleados, con el potencial necesario para desempeñar un papel clave en la empresa a mediano y largo plazo; y alrededor de los cuales debe concentrarse una proporción importante de los recursos de desarrollo de la organización, relativos a tiempo, cargo, salario, prestaciones y beneficios.

“Para llevar a cabo este programa o plan de carrera se debe tener en cuenta:

- a) Una política gerencial estratégica, coherente y sólida;
- b) Un apoyo decidido y constante de la alta dirección;
- c) Sistemas de retención de personal adecuados (por ejemplo: compensaciones acordes con el desempeño, reconocimiento al mérito, el "feed-back" necesario;
- d) Un entorno laboral dinámico y motivador
- e) oportunidades y apoyo en situaciones de riesgo.

“Un Plan de carrera debe ofrecer a un individuo sobresaliente, de potencial elevado, la posibilidad de encontrar un reto profesional de manera permanente, que lo conduzca a dar lo mejor de sí mismo, para bien de la empresa y para su propia conveniencia, dentro de un marco de una estrategia de negocio ambiciosa y necesaria, porque debe trascender las fronteras nacionales”.

“Lógicamente, para que este plan funcione se necesita una dirección de Recursos Humanos fuerte y bien estructurada, para que sea el órgano facilitador, integrador y propulsor del programa”.

“El activo fundamental con que cuenta una empresa a la hora de generar una ventaja competitiva es su personal, su grupo de colaboradores, y son precisamente las ventajas competitivas las que permitirán a las empresas permanecer y sobresalir en la época de la globalización. ¿Por qué? Porque el valor agregado de la empresa siempre lo dan sus colaboradores.

Si una empresa quiere competir con garantías de éxito, no sólo en un mercado doméstico sino en uno internacional, tendrá que ser capaz de generar un entorno profesional que le permita atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas que requiere para llevar adelante sus actividades en términos competitivos.

“Los esfuerzos que las empresas deben hacer en el campo de la capacitación de su personal, para afrontar el desafío impuesto por la globalización, deben enfocarse hacia la formación de líderes que acepten y asimilen este cambio y conduzcan a su empresa hacia el alcance de resultados que le permitan actuar y permanecer en mercados y situaciones cada vez más amplios y perseguidos”.

“Pero los programas de gestión humana, como los "planes de carrera" y sus similares, no son únicamente para profesionales o empleados de carácter administrativo o de niveles gerenciales: deben practicarse también en los niveles de personal operativo, de base. Esto es importante considerarlo porque se suele cometer el error de pensar y actuar más en los empleados administrativos que en los obreros o trabajadores de los niveles operacionales”.

Para toda organización, desde el punto de vista del valor y del desarrollo del factor humano, debe tener la misma importancia y mantener el mismo interés, el gerente de ventas y el ensamblador o empacador de partes.

“Es necesario conservar y retener a los mejores empleados, y para lograrlo se requiere practicar políticas que incluyan una serie de incentivos, los cuales, en la práctica, dependerán de la personalidad y comportamiento del empleado. Dentro de sus incentivos amerita recordar los siguientes: reconocimiento, respeto, retribución económica, poder, control y promoción”.

“Algunos empleados se motivan con más vacaciones, otros con proponerles nuevos retos. Pero descubrir eso es la parte complicada y al mismo tiempo, es un desafío para el gerente de recursos humanos”.

El capital intelectual

De acuerdo con el Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD) de Lausana, Suiza, el capital intelectual es una de las partes más importantes de cualquier compañía, por encima de sus activos fijos y financieros. Son las personas y no la empresa (dueña y controladora), las que constituyen la fuente de la ventaja comparativa.

Por sus conocimientos, su inteligencia, sus actitudes y cualidades, poseen un activo intangible que se identifica como el capital intelectual.

Las empresas tratan de reclutar las mejores personas para hacerse a ese capital y aprovecharlo adecuadamente, entregándoles las herramientas necesarias para su trabajo. Sin embargo, a veces

esto puede ser insuficiente, porque los empleados deben beneficiarse al máximo de la infraestructura organizacional para aplicar así, en la mejor forma posible, sus conocimientos e inteligencia; es decir, su capital intelectual.

Dentro de este contexto también parece procedente considerar dos factores íntimamente relacionados con el desempeño del factor humano: la autoeficacia y la autoestima. La primera persigue crear confianza en nosotros mismos y convencernos de que somos capaces de hacer determinado trabajo. La autoeficacia nos lleva a enfrentar temores y a actuar dejando a un lado el pesimismo.

La autoestima es la manera como uno se siente consigo mismo y como se valora. Es el culto que le brindamos a nuestras aptitudes, capacidades y cualidades, sin caer en el narcisismo. Es necesaria para lograr la autoeficacia y creer en nosotros mismos; es el orgullo sano que toda persona debe tener para sentirse bien. Con autoeficacia y autoestima será más fácil que una persona sea más productiva y ya sabemos la importancia de la productividad del factor humano para que la empresa opere en un mercado globalizado. El gerente de recursos humanos debe crear el ambiente que motive a todo el personal de la empresa para pensar y actuar positivamente, brindándole las oportunidades de ejercer su iniciativa dentro y fuera de la empresa, y para manejar todos los elementos de que disponen con el fin de asegurar su desarrollo y llegar así a ser óptimos colaboradores.

Las exigencias de la globalización requerirán la formación de gerentes líderes en su campo de acción. Además de poseer una preparación pluridisciplinaria, ser gerentes multiculturales con conocimientos tecnológicos, financieros, comerciales y humanísticos; deben revelar capacidades y virtudes para liderar equipos de trabajo que serán necesarios para lograr los objetivos en crecimiento, productividad, competitividad y rentabilidad, en cualquier organización participante en la globalización. Un aspecto fundamental de la gestión administrativa se centrará en la dirección del recurso humano. El aprovechamiento óptimo del personal de la empresa será un factor decisivo para que ella enfrente la inmensa competencia inherente a la apertura de los mercados y para que se beneficie de las nuevas y mayores oportunidades.

“Puede afirmarse que en los próximos años la gestión gerencial se enfocará hacia la administración y desarrollo de las personas, pues de ellas dependerá, aún más que hoy, el nivel competitivo de las organizaciones. Para las operaciones de carácter mundial de las empresas occidentales,

especialmente con países como China, Japón, India o Arabia Saudita, será casi imprescindible, más que traductores lingüísticos, intérpretes culturales. De allí que hoy también se hable de "gerentes con cerebro global" y de "gerentes ciudadanos del mundo". Para el gerente del Siglo XXI su gran prioridad será administrar desde el punto de vista de la globalización todo su capital humano”.

“En cierta forma, como lo anota un estudio de Amrop Internacional para la Escuela de Administración de Negocios de Harvard, el gerente general debe convertirse en gerente de recursos humanos de su organización para que "se pueda llevar a la gente adecuada a la posición adecuada". Este mismo estudio anota que el 53% de las experiencias y habilidades requeridas en un gerente, debe dirigirse hacia el desarrollo del factor humano”.

2.3.3 Respuesta al mercado.

“Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de centrarse en aspectos de administración interna, los gerentes también deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos estándares requieren que las organizaciones ajusten sus procesos con las necesidades de los clientes en forma constante. La administración de calidad total (TQM) y la reingeniería de procesos son sólo dos de los métodos globales para responder a los clientes. Cada uno de los cuales tienen implicaciones directas para los Recursos Humanos. En cuanto a la Administración de Calidad Total se puede afirmar que las técnicas más importantes para mejorar la calidad se relacionan con aspectos de Recursos Humanos: motivación de personal, cambio en la cultura corporativa y educación de los empleados, en conclusión, las personas constituyen la base de la calidad”.

(Sutton, 2001)

2.3.4 Porqué capacitar.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto nos referimos a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto, las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su

personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente. (MinEducación, 2011)

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas. Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos de que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

las organizaciones no consideraban a la capacitación para sus empleados indispensable, debido a la falta de conocimiento sobre los resultados óptimos que una capacitación puede aportar a corto, mediano y largo plazo, la incertidumbre de lo funcional que sería para el logro de sus metas y objetivos e incluso por considerarla irrelevante en el crecimiento empresarial.

En general, la pobreza de cultura de capacitación era evidente y, por lo tanto, la competitividad ganaba terreno a la productividad y eficiencia laboral.

La capacitación era considerada un gasto y no una inversión, probablemente debido a que pocos eran los especialistas en detectar las necesidades de conocimientos y habilidades para los empleados de forma asertiva.

Sin embargo, la capacitación es un valor agregado y por fortuna los empresarios aprecian actualmente cada día más su valor como factor clave en el desarrollo de sus negocios, tomando en cuenta que el Recurso Humano sigue y seguirá siendo el mejor capital de toda empresa.

Existen varios factores positivos por los cuales una empresa debería considerar necesaria la capacitación constante para sus empleados, entre ellos podemos mencionar:

- Competitividad
- Productividad
- Desarrollo
- Actualización
- Motivación
- Mejora continua
- Calidad
- Profesionalismo

Las organizaciones que han implementado planes de capacitación hacia sus empleados han obtenido resultados favorables para el logro de sus objetivos, así como para el desarrollo y crecimiento de sus negocios y mercados, marcando una gran diferencia en comparación con las que siguen sin valorar los beneficios de la capacitación.

La globalización y competencia creciente obligan a que las empresas mantengan equipos de trabajo de alto desempeño preparados para enfrentar con éxito las exigencias de sus mercados y los cambios en el entorno, sólo de esta manera han logrado el posicionamiento y permanencia de sus productos o servicios.

¿Propósito de la Capacitación? La capacitación surge con el propósito de incrementar la productividad laboral a través de la actualización, desarrollo de habilidades y talentos en el capital humano de las organizaciones.

¿Qué garantías se obtienen con la capacitación? Obtener o mantener el liderazgo en el mercado, reconociendo que el factor humano es la clave para alcanzar el éxito. Integración de los grupos de trabajo, provocando resultados para un bien común, así como la unificación de criterios y desempeño organizacional.

¿Para quiénes se recomienda la capacitación? Es recomendable desde directivos de alto nivel hasta puestos operativos pasando por diversas actividades y responsabilidades en los diferentes sectores ya sea público o privado.

Los empresarios y ejecutivos interesados en desarrollar a su personal a través de la capacitación cuentan ya con diferentes y variadas alternativas para responder de manera acertada a los

requerimientos de sus clientes con soluciones integrales de acuerdo con su entorno, con altos estándares de calidad y excelencia.

Existen múltiples servicios de capacitación:

Capacitación Abierta: a través de seminarios, talleres, conferencias y cursos en todas las áreas corporativas. La capacitación abierta es ideal para ejecutivos que requieren actualizarse en favor de su desarrollo profesional, con el fin de enriquecer su desempeño laboral.

Capacitación específica institucional: diseño de programas de capacitación justo a la medida de las necesidades de una empresa para ser impartidos en sus instalaciones o bien donde la organización lo requiera. Desde seminarios y esquemas modulares hasta diplomados, crean soluciones prácticas tomando en cuenta el área y tema a desarrollar, el nivel académico y perfil de sus ejecutivos, la situación actual y la ideal, así como su actividad empresarial, lo que les permite personalizar el servicio generando valor en beneficio de las metas y desarrollo competitivo de su personal.

La capacitación genera integración en sus grupos de trabajo, provoca resultados sustentables al compartir un bien común, favorece la unificación de criterios y fomenta el desempeño organizacional.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son:

- Incorporación de una tarea nueva
- Cambio en la forma de realizar una tarea
- Discrepancia en los resultados esperados de una tarea
- Ingreso de nuevos empleados a la empresa
- Adopción de nuevas tecnologías

Por años, el área de gestión humana ha sido utilizada para manejar las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. No obstante, en el contexto del mercado actual esa perspectiva se ha ampliado hasta convertirla en potenciador del talento como elemento diferenciador frente a la competencia.

Su aporte es garantizar la vinculación del personal idóneo que apoye la ejecución de la estrategia definida por la empresa. “Las organizaciones deben precisar esos patrones de conducta y las

competencias que necesitan para focalizar el negocio, e identificar esos rasgos y características en las personas que vinculen, para que puedan ser productivas, efectivas y den respuesta a los objetivos y metas organizacionales”, explicó Olga Lucía Jaramillo Naranjo, profesora de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte.

Desarrollar esas competencias para aumentar la productividad en los trabajadores se puede lograr a través de programas de formación y entrenamiento personal. Sin embargo, sigue siendo requisito indispensable para las compañías incorporar dentro de sus procesos de selección de personal mecanismos que las ayuden a reconocer dichas competencias.

“Las competencias son características subyacentes en el individuo, es decir, hacen parte de su personalidad y están causalmente relacionadas con una actuación efectiva y exitosa en el puesto de trabajo. Por lo tanto, los procesos de gestión humana deben realizarse con base en las competencias requeridas por la empresa”, señaló Jaramillo, experta en Administración de Recursos Humanos.

La gestión del talento humano por competencias es un proceso dispendioso pero necesario para aquellas empresas que desean ver materializada su plataforma estratégica y obtener resultados óptimos en el mediano y largo plazo, pues es de gran importancia conocer qué tipo de personal se necesita para lograr las metas establecidas.

Ya muchas empresas le apuestan a este proceso. Según una encuesta publicada en la revista estadounidense Forbes, para el 96 % de los líderes de las empresas de la Bolsa de Nueva York, es estratégico captar y mantener el mejor talento.

En estos momentos de globalización se requiere que las empresas guíen sus negocios teniendo en cuenta aspectos como la innovación, la responsabilidad social y el medio ambiente. Por tanto, es de vital importancia que los cargos directivos y gerenciales de las compañías sepan interpretar adecuadamente esas demandas para poder orientar su personal a la consecución de dichos aspectos.

Potenciar el talento humano

Del talento humano depende el desarrollo sostenible y la productividad de las empresas, por eso la preparación de los futuros profesionales debe ir encaminada a las demandas del mercado mundial, que garanticen su incorporación laboral. Los esfuerzos de la academia deben potenciar

en sus estudiantes actitudes, habilidades y conocimientos para asumir diferentes cargos, teniendo en cuenta las áreas de experticia de cada carrera académica.

En este sentido, es importante que las diferentes disciplinas puedan identificar plenamente las competencias que deben registrar los profesionales para tener un impacto efectivo en el medio laboral una vez egresen. Es imperativo que haya una conexión entre las competencias que se fortalecen desde la academia con las necesidades y requerimientos del sector empresarial, para que de esta forma se garantice una mayor productividad y competitividad.

El reto de las universidades frente al proceso de gestión del talento está en encontrar nuevos métodos de enseñanza que propicien desde sus aulas de clases la generación de escenarios que posibiliten el desarrollo y fortalecimiento de las competencias que el mercado laboral demanda, aumentando la probabilidad de que el recién egresado se vincule a una empresa de manera rápida y efectiva.

Competencias que solicitan las empresas:

Dentro de las competencias que son más solicitadas en las empresas para los niveles profesionales, ejecutivos y directivos se encuentran:

- El liderazgo para transformar la conducta de otros e impactar positivamente las organizaciones.
- La capacidad de adaptación.
- La construcción de relaciones que es la capacidad para generar y mantener contactos con las personas que sean útiles para alcanzar las metas.
- La capacidad para dirigir y desarrollar el talento y las habilidades de los demás.
- El pensamiento estratégico que permita la anticipación a las diferentes tendencias a través del análisis del entorno social, económico, político, cultural, ambiental, articulándolas con la planeación estratégica para obtener las mayores ventajas posibles.
- El trabajo en equipo y cooperación haciendo que los demás trabajen para alcanzar los resultados.
- La habilidad de negociación es decir de proponer fórmulas de solución buscando satisfacer conflictos de intereses.
- La comunicación efectiva y de alto impacto, la planeación, entre otros.

Para Gerardo Kanahuati, de la revista Forbes, octubre de 2013;

“Para sobrevivir en el mundo empresarial y globalizado en el que vivimos, el futuro de la capacitación de personal debe ser primordial para las empresas”.

Hasta no hace mucho tiempo, los conocimientos adquiridos en la universidad nos acompañaban a lo largo de nuestra carrera profesional. Los cambios eran pocos y bastaban pequeñas puestas al día. Esto ha cambiado.

El alto dinamismo debido a los avances tecnológicos y la globalización ha transformado a los mercados internacionales en múltiples facetas, dibujando un escenario laboral caracterizado por la evolución acelerada de los conocimientos y competencias, que obliga a los profesionales cualificados a estar capacitados y actualizados.

Las tendencias globales están cambiando los conceptos y la manera de hacer las cosas a nivel local. La técnica impulsa el avance de disciplinas como la ingeniería y administración, y quien no las conozca además de manejarlas, corre el riesgo de quedar fuera del mercado laboral. Lo mismo ocurre con la mercadotecnia y publicidad, donde las hojas de cálculo y la analítica web están siendo tan requeridos como la creatividad.

Capacitarse o desaparecer:

Ante este panorama cada vez más complejo y exigente sólo cabe una respuesta: la capacitación. Debemos tener en cuenta que lo que hoy sabemos probablemente no vaya a ser utilizado al 100% el próximo año e incluso, contemplar la posibilidad de que nuestro perfil profesional pueda desaparecer a corto plazo.

De hecho, uno de los problemas asociados al desempleo es la desactualización profesional de quienes lo enfrentan. Empresas de todos los tamaños y sectores saben que el conocimiento es un valor diferencial. Además, las capacidades específicas adquiridas son susceptibles de proporcionar ingresos futuros a la organización, lo que otorga a la formación especializada un carácter de inversión. Una inversión que, en México, sigue siendo una asignatura pendiente.

Desafortunadamente, la crisis de varias economías está reduciendo los presupuestos destinados a la capacitación de personal. Este recorte puede llevar a un círculo vicioso: es imposible ser rentable y productivo si no se tienen los conocimientos y la experiencia necesaria. Por otro lado, no hay que olvidar que la capacitación es una acción continua para que los trabajadores puedan adaptarse a cambios y retos que conlleva el dinamismo empresarial.

Para sobrevivir en el mundo empresarial y globalizado en el que vivimos, el futuro de la capacitación de personal debe ser primordial para las empresas. Los planes de capacitación y desarrollo deben definir los objetivos y necesidades de la organización y con ello diseñar soluciones específicas que atiendan las metas de negocio y de recursos humanos.

Un plan de capacitación de personal que desarrolle profesionales es el gran reto de futuro de los negocios. Un desafío al que deben dar una respuesta conjunta empleados, empleadores, instituciones educativas y gobiernos, en colaboración.

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización, aunque su salario sea adecuado.

El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

2.3.5 El proceso de sistemas de capacitación

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases. Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases.

- Evaluación de necesidades
- Diseño de programas
- Instrumentación
- Evaluación

2.3.6 Detectar necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa. Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

Organizacional: consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

De tareas: que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el

estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

De personas: este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación. Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de los líderes de proceso, corresponde a él, la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación. Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Solicitud de supervisores y gerentes
- Entrevistas con supervisores y gerentes
- Reuniones interdepartamentales
- Examen de empleados
- Modificación de trabajo
- Entrevista de salida
- Análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori)

Indicadores a priori son, por ejemplo: Modernización de maquinarias y equipos; Producción y comercialización de nuevos productos o servicios; Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; Reducción del número de empleados.

Indicadores a posteriori son, por ejemplo: Calidad inadecuada de la producción; Baja productividad; Relaciones deficientes entre el personal; Número excesivo de quejas.

Hablar de una organización es hablar de un conjunto de personas que se encuentran y comparten o guardan afinidad con una causa o actividad, si partimos de esta premisa debemos considerar que, al interior de dicha organización, corresponde desarrollar procesos que contribuyan a consolidar las relaciones personales, orientar las tareas de los colaboradores y conducir de manera armónica y eficaz las acciones para el logro de los propósitos, objetivos y metas de la organización. Corresponde dicha labor a la alta gerencia a través del departamento de recursos humanos consolidar los procesos con las personas que hacen parte de la organización y sacar de cada una de ellas lo mejor.

Diariamente escuchamos decir que son las personas el mayor activo de la organización y que en los actuales tiempos, caracterizados por múltiples circunstancias, fenómenos económicos inciertos y altos niveles de desarrollo tecnológico, son las personas que trabajan en las organizaciones el punto clave para mantener el liderazgo y las mejores posiciones en un mercado muy competitivo. Se hace una tarea apremiante edificar los mejores niveles de creatividad, identidad y motivación en los colaboradores y de esta manera sobre el proceso de talento humano sostener todo el sistema productivo de la organización.

- **Arias:** Plantea que hoy en día las organizaciones buscan alcanzar los objetivos mediante el esfuerzo de trabajo en equipo, cada objetivo está dirigido a diferentes personas, ya sean empleados clientes o directivos, sin embargo, para llegar a ellos, es necesario contar con una serie de elementos administrados correctamente (Arias, 1980) y la doctora **María L. Tanke** (Dittmer, 2002) menciona que los recursos humanos pueden ser definidos como aquellos que implementan estrategias, planes y programas para atraer, motivar, desarrollar y retener al mejor equipo de trabajo con el fin de lograr los objetivos organizacionales, administrativos y operativos.

2.3.7 Constructivismo:

- **Jean Piaget:** su propuesta teórica es el escenario más completo que ha dado lugar el estudio del desarrollo humano, desde el constructivismo, la propuesta de Piaget es un referente importante para los nuevos investigadores evolutivos (Saldarriaga, 2016)

El presente Plan de Formación y Capacitación, para el Desarrollo de Competencias utiliza el enfoque pedagógico constructivista como fundamento teórico para orientar su formulación.

El constructivismo es una teoría aplicada a la educación, según la cual las personas no son recipientes vacíos en los que se depositan los conocimientos ya hechos y elaborados, y que desempeñan un papel pasivo de simples receptores de información que después deben repetir. Por el contrario, esta teoría, “concibe la educación como un proceso permanente en donde el individuo va descubriendo, elaborando, reinventado, haciendo suyo el conocimiento, organiza las actividades en torno a problemas y proyectos de trabajo seleccionados”.

“El constructivismo plantea que la construcción del conocimiento es una interacción activa y productiva entre los significados que el individuo ya posee y las diferentes informaciones que le llegan del exterior, el conocimiento científico es una verdad provisional, sometida a una revisión permanente. En este modelo constructivista lo que interesa es que el individuo aprenda a aprender, que sea capaz de razonar por sí mismo, de desarrollar su propia capacidad de deducir, de relacionar, de elaborar síntesis”. (Velásquez, 2015)

Según este enfoque se aprende recreando el conocimiento a partir de la búsqueda de respuestas a preguntas que orientan el camino hacia la solución de problemas; la investigación es el proceso metodológico para que se descubra y se apropie el nuevo conocimiento, con la participación del sujeto de aprendizaje. Dentro de los métodos de enseñanza y de aprendizaje utilizados por la educación basada en problemas está el aprendizaje colaborativo y la estrategia de proyectos de aprendizaje en equipo.

El Aprendizaje Colaborativo es una actividad de pequeños grupos en los que se intercambia información, conocimientos, experiencias, así como dificultades e intereses; se aprende a través de la colaboración de los integrantes del grupo, quienes se constituyen en compañeros dentro del proceso de aprendizaje. En el aprendizaje colaborativo no se da una relación vertical entre el docente o capacitador que posee el conocimiento y el estudiante (sujeto receptor), sino un diálogo entre ambos como iguales.

2.3.8 PIC:

El Aprendizaje Colaborativo, privilegia, entre otras, la estrategia de enseñanza y de aprendizaje (Escuela Superior de Administración Pública & Departamento Administrativo de la Función

Pública, 2017). Esta estrategia implica constituir equipos conformados por personas con diferentes experiencias, que trabajan juntos para realizar proyectos relacionados con su realidad, solucionar problemas y construir nuevos conocimientos.

Esta estrategia de enseñanza y aprendizaje es útil para que los empleados planeen, ejecuten y evalúen proyectos que tienen aplicación en el mundo laboral y que les permite aprender.

Los integrantes de un proyecto deben asumir el protagonismo y la responsabilidad por su aprendizaje y, simultáneamente, deben propiciar cambios en la labor realizada como consecuencia del desarrollo del proyecto.

Lo expuesto, sirve de sustento para que el Plan Institucional de Capacitación - PIC, se organice a partir de la formulación de PAE, como una estrategia de aprendizaje, donde se propicien el trabajo colaborativo, participativo y activo de los empleados en su aprendizaje.

Podemos decir que el talento humano es eje central en el desarrollo organizacional impacta en el plan estratégico a través del fortalecimiento de las competencias de los colaboradores, contribuyendo a mejorar su calidad de vida laboral.

La Gestión del Talento Humano se convierte en un factor estratégico debido a que aporta al logro de los objetivos organizacionales desde una perspectiva estratégica a largo plazo, considerando tanto las necesidades propias de la entidad, como el actuar responsablemente en el entorno laboral, legal y cultural, buscando encontrar un justo y sano equilibrio entre diversos intereses. Este modelo constituye el fundamento conceptual de la gestión del talento humano e implica un cambio de paradigma en el que el proceso “Desarrollo integral del Talento Humano” garantiza el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización. También está orientado a construir una cultura apropiada que permita el fortalecimiento de las competencias que los empleados requieren para generar mejores resultados, propiciando al mismo tiempo un adecuado ambiente laboral que propenda por el bienestar, el sentido de pertenencia, para alcanzar el propósito de desarrollo y progreso de la empresa.

Los procesos de Gestión Humana tienen como eje central el desarrollo humano, siendo la Subdirección de Talento Humano un actor estratégico para gestionar de manera articulada procesos tales como, inducción y reinducción, desarrollo integral de talento humano a través de capacitación y bienestar; y evaluación del desempeño laboral.

En el Plan Institucional de Capacitación (PIC) se deben encontrar descritas las acciones que permitan el fortalecimiento de las competencias de sus trabajadores, contribuyendo a mejorar su desempeño y a fortalecer su competitividad laboral. Responde a una construcción participativa, en donde se tienen en cuenta las diferentes fuentes diagnósticas que procuran abarcar todos los frentes para responder a las necesidades de la entidad, siendo estas: Plan Estratégico de la Entidad, Solicitudes de Jefes de área, normatividad vigente, plan de mejoramiento individual derivado de la Evaluación del Desempeño Laboral, acciones de mejora como resultado de los procesos de revisión interna. (Escuela Superior de Administración Pública & Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017)

El PIC estará compuesto por un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro de los colaboradores de la organización, aumentando su capacidad laboral a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes por medio de actividades de formación; capacitación; y educación para el trabajo y el desarrollo humano.

El objetivo general de un plan institucional de capacitación PIC es agrupar el conjunto de políticas, estrategias y programas de capacitación dentro de la organización y que estarán dirigidas a todos los grupos formales e informales que existen dentro de esta, con el propósito de “Mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios y garantizar la instalación de competencias y capacidades específicas. En ese orden de ideas, la gestión del talento humano se debe enfocar en el desarrollo de las competencias laborales es decir de la “capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad, las funciones inherentes a un oficio y actividad; capacidad determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores y actitudes”

Teniendo en cuenta los anteriores referentes teóricos y aspectos abordados, esperamos contribuir en la construcción de una propuesta que integre de manera acertada el conjunto de acciones en el tema de capacitación para el talento humano de Emcosalud IPS y que, implementada de manera cierta, ayude en el desarrollo positivo y progreso general de esta importante organización del sector de la salud en nuestro departamento.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

“La Capacitación nunca ha sido un gasto, la verdadera Capacitación siempre es una inversión”
A P C.

2.4.1 Capacitación:

Para esta investigación, nos apropiaremos del concepto de capacitación de la siguiente manera:

La capacitación, es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud (Blake, 1999), puesto que como ya lo hemos mencionado en apartados anteriores, la capacitación resulta ser una forma estratégica de obtener excelencia. También la podemos entender como una necesidad, porque las personas aprenden de todos modos en el ejercicio de sus funciones, la capacitación es una guía o ayuda (Mace, 1990)

2.4.2 Proceso Administrativo:

Otro concepto de gran importancia es el de proceso administrativo, Según el autor (Amador, 2003) este establece que: “El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.” El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo.

2.4.3 Desempeño:

Otro concepto que se aborda en esta investigación es el de desempeño, al respecto (CHIAVENATO, 2003) plantea que “El desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.”

2.4.4 Evaluación del Desempeño:

Para (Sales, 2002) la evaluación del desempeño es importante porque: “Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de

ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.”

2.4.5 Gestión del talento humano:

Es uno de los conceptos más importantes porque el acto de capacitar también hace referencia a un acto de gestión, (Arnao, 2004), afirma que “es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el enfoque actual y futuro”.

2.4.6 Capacitación en Salud:

A diferencia de la capacitación convencional, la educación permanente se define desde el ámbito laboral y con el protagonismo del personal de salud (y por ello se apoya mucho en la educación de adultos) y trata de orientarse hacia objetivos de mejora de los servicios de salud (calidad, efectividad, eficiencia, equidad). A partir de una problematización de las prácticas sanitarias (y no sólo para mejorar la disponibilidad o actualidad de la información o del saber técnico) y teniendo como mediador un proceso educativo que asegura aprendizajes significativos, trata de configurar condiciones para la transformación de las prácticas. (Davini, 2002)

2.5 MARCO CONTEXTUAL:

2.5.1 Escenario:

Esta investigación tendrá lugar en la Sociedad Clínica Emcosalud, ubicada en la CALLE 5 NO. 6-73 | Neiva, Huila, Colombia y perteneciente al grupo empresarial Emcosalud.

2.5.2 Descripción de la organización:

Grupo empresarial Emcosalud:

El Grupo Empresarial Emcosalud está conformado por las siguientes empresas:

- EMPRESA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE SALUD EMCOSALUD

- SOCIEDAD CLINICA EMCOSALUD
- ESCUELA DE SALUD EMCOSALUD
- CADENA DE DROGUERIAS EMCOFARMA
- DISTRIBUCIONES EMCOSALUD

Empresa cooperativa de servicios de salud Emcosalud:

Institución de economía solidaria de segundo grado, de carácter privado, sin ánimo de lucro, que brinda con recursos propios o a través de alianzas estratégicas, servicios integrales de salud, educación y comercialización de bienes y servicios, con criterios de calidad a toda la población que lo demande dentro o fuera del territorio colombiano, promoviendo actividades de integración con otras entidades del sector.

Sociedad clínica Emcosalud:

Institución hospitalaria, de carácter privado, creada por empresas de economía solidaria y profesionales de la salud, para el beneficio del sector y la comunidad. Inició labores el 27 de abril de 1999 y desde ese entonces se ha dedicado a la prestación de servicios integrales de salud de alta tecnología y calidad humana.

ESCUELA DE SALUD EMCOSALUD:

Programas Técnicos Laborales en Salud, acordes con las necesidades del sector, diseñados a partir de la experiencia de más de tres décadas al servicio de la salud en la región:

- Técnico Laboral en Cosmetología y Estética.
- Técnico Laboral en Salud Ocupacional.
- Técnico Laboral en Servicios Farmacéuticos.
- Técnico Laboral en Salud Oral.
- Técnico Laboral en Enfermería.

Para la formación práctica cuenta con la infraestructura física de la Clínica Emcosalud y las demás Sedes de Atención de Emcosalud, además de convenios con consultorios odontológicos particulares y farmacias adscritas a Emcosalud.

Cadena de droguerías Emcofarma:

Distribución minorista de medicamentos genéricos y comerciales, productos populares y servicios adicionales como giros, mensajería, fotocopias, fax, minutos celular e Internet que parte de la experiencia que se ha tenido con la distribución mayorista de medicamentos e insumos a través de “Distribuciones Emcosalud”,

Actualmente está al servicio del público en los municipios de Neiva, La Argentina, Algeciras y Palermo. Próximamente en la ciudad de Ibagué.

Distribuciones Emcosalud:

Comercialización de medicamentos genéricos y comerciales de las mejores casas farmacéuticas, con amplia variedad de productos, precios bajos y facilidades de pago.

Ante el crecimiento de la población a atender, Emcosalud abre su radio de acción y cobertura, y el 27 de abril de 1999, alcanza el propósito de tener una Clínica propia, dotada con equipos con tecnología de punta que la constituyeron en una de las mejores del sur colombiano.

2.5.2.1 Principios Institucionales del Grupo Empresarial Emcosalud:

- **Respeto a la dignidad humana:** Trabajando en defensa de la vida, con un profundo respeto por el ser humano, garantizando los derechos universales e irrenunciables del individuo y la comunidad promoviendo su desarrollo.
- **Universalidad:** Garantizando atención a todos los clientes que demanden los servicios, sin ninguna discriminación y en todas las etapas de la vida, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
- **Integralidad:** Ofreciendo atención continua, suficiente y oportuna a las personas en su entorno familiar, laboral y social con servicios de óptima calidad humana, científica y técnica.
- **Eficiencia:** Buscando la mejor utilización económica y social de los recursos humanos, administrativos, técnicos y financieros disponibles.

- **Eficacia:** Garantizando solución a los problemas de salud, educación y bienestar de la población usuaria, respondiendo a sus necesidades y expectativas.
- **Solidaridad:** Ofreciendo apoyo y cooperación a los usuarios con limitaciones de acceso a los bienes y servicios, en el marco de la oferta de la empresa.
- **Calidad:** Buscando la satisfacción del cliente a través del mejoramiento continuo en los aspectos humanos, técnicos, científicos y administrativos.
- **Equidad:** Brindando atención, sin discriminación alguna, a todos los clientes que demanden los bienes y servicios en el marco de oferta de la empresa.
- **Participación:** Involucrando al cliente, a la sociedad y al Estado como agentes generadores y dinamizadores de cambio.
- **Responsabilidad:** Actuando en correspondencia con la plataforma estratégica, normas técnico-administrativas, protocolos científicos y conservando los más altos conceptos éticos y morales.
- **Honestidad: Haciendo** un uso transparente, razonable y equitativo de los recursos de la Empresa y de los clientes.
- **Competitividad:** Capacidad de ser los mejores y aprovechar las potencialidades de la organización para asumir retos y posicionarnos en el mercado.

Objetivos corporativos del grupo empresarial Emcosalud:

- Lograr unos elevados estándares de calidad en todos los procesos y actividades desarrollados por la empresa.
- Prestar servicios de salud, costo-efectivos, que resuelvan de manera óptima las necesidades y expectativas de nuestros usuarios en relación con la promoción, la prevención,

tratamiento y rehabilitación de la enfermedad, haciendo énfasis en la población más vulnerable.

- Diseñar e implementar modelos de atenciones novedosos y diferenciadores que generen valor agregado y resuelvan de manera óptima las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.
- Formar a todos nuestros asociados y trabajadores en principios solidarios, éticos y morales.
- Capacitar en forma permanente a todo el recurso humano sobre nuestros lineamientos estratégicos y corporativos.
- Consolidar los programas de educación para el trabajo y establecer los ciclos de formación tecnológica y/o universitaria.
- Diversificar los negocios de la empresa de tal forma que podamos incursionar en otras actividades económicas relacionadas, para fortalecer el portafolio de inversión de la organización.
- Establecer alianzas estratégicas con otras entidades, de tal, manera que se potencien todas nuestras unidades de negocios.
- Consolidar nuestra red de establecimientos propios, a través de la apertura de sedes en los diferentes municipios de la región.
- Todas las actividades realizadas por la empresa deben estar orientadas a contribuir con la protección del medio ambiente.
- Contribuir al desarrollo económico y social de la región, en el marco de la responsabilidad social empresarial.

Política de calidad:

Prestar servicios de salud de calidad, con talento humano competente, fomentando una cultura organizacional orientada a cumplir los requisitos del cliente y el mejoramiento continuo en los procesos de atención.

Empresa cooperativa de servicios de salud Emcosalud:

Historia:

La Empresa Cooperativa de Servicios de Salud EMCOSALUD, nace el nueve de mayo de 1986, dentro del proceso de integración cooperativa y por la necesidad de ofrecer una alternativa solidaria

en la prestación de servicios de salud a la población asociada y vinculada al sector, en el marco del antiguo SNS (Sistema Nacional de Salud), con el aporte de las cooperativas Emcofun, Utrahuilca, Fondo de Empleados del Departamento, Coomagisterio, Emcoven, Cooperhuila, Cooptelepostal, Cooelectrohuila, Cootrainem y Cootrapal. Actualmente hacen parte de Emcosalud las cooperativas Coomotor, Fondo de Empleados de Emcosalud, Servimed, Ecogestar, Politécnica Nacional de Colombia y Legismed.

Debido al crecimiento de la población a atender a lo largo de estos años y en especial por la vinculación como prestador integral del régimen de excepción del magisterio y del Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia, hemos ido extendiendo nuestro radio de acción y hoy hacemos presencia en los departamentos del Huila, Tolima, Cundinamarca y Caldas, para la prestación de servicios de mediana y baja complejidad; además de una amplia red de servicios que garantiza la oportunidad, continuidad y accesibilidad a los usuarios, haciendo así un cubrimiento de los 37 municipios del Huila y 48 del Tolima.

- **Departamento del Huila:** Neiva, Algeciras, Campoalegre, Garzón, Gigante, Guadalupe, La Argentina, La Plata, Pitalito, San Agustín y Timaná.
- **Departamento del Tolima:** Ibagué, Chaparral, Espinal, Líbano, Honda, Guamo, Purificación, Flandes, Saldaña, Fresno y Ortega.
- **Departamento de Cundinamarca:** Girardot y Bogotá.
- **Departamento de Caldas:** La Dorada.

Desde su creación, Emcosalud ha desarrollado una ejemplar labor de posicionamiento gracias a una gestión de iniciativa empresarial exitosa, apalancada en los postulados de la economía solidaria, pasando de ser una pequeña sede de consulta externa con los servicios de medicina general, odontología, laboratorio clínico básico, urgencias de baja complejidad, pequeñas cirugías y farmacia, con un capital de 4.261.985 millones de pesos, a ser un Grupo Empresarial sólido para la prestación de servicios integrales y multidisciplinarios de salud, comercialización de insumos y medicamentos y de educación, con un patrimonio cercano a los 25.000 millones de pesos. Cada

una de las cinco unidades de negocio que lo conforman trabaja con sentido solidario, buscando obtener la máxima satisfacción de sus clientes.

2.5.3 Teleología Institucional de Emcosalud:

2.5.3.1 MISIÓN

Somos una empresa de economía solidaria, que trabaja por la preservación de la vida, realizando actividades integrales para el cuidado de la salud y formación del talento humano, con los más altos estándares de calidad, orientada al logro de la satisfacción de sus asociados, trabajadores y clientes, promoviendo la protección del medio ambiente y regida por los más caros principios éticos y morales

2.5.3.2 VISIÓN

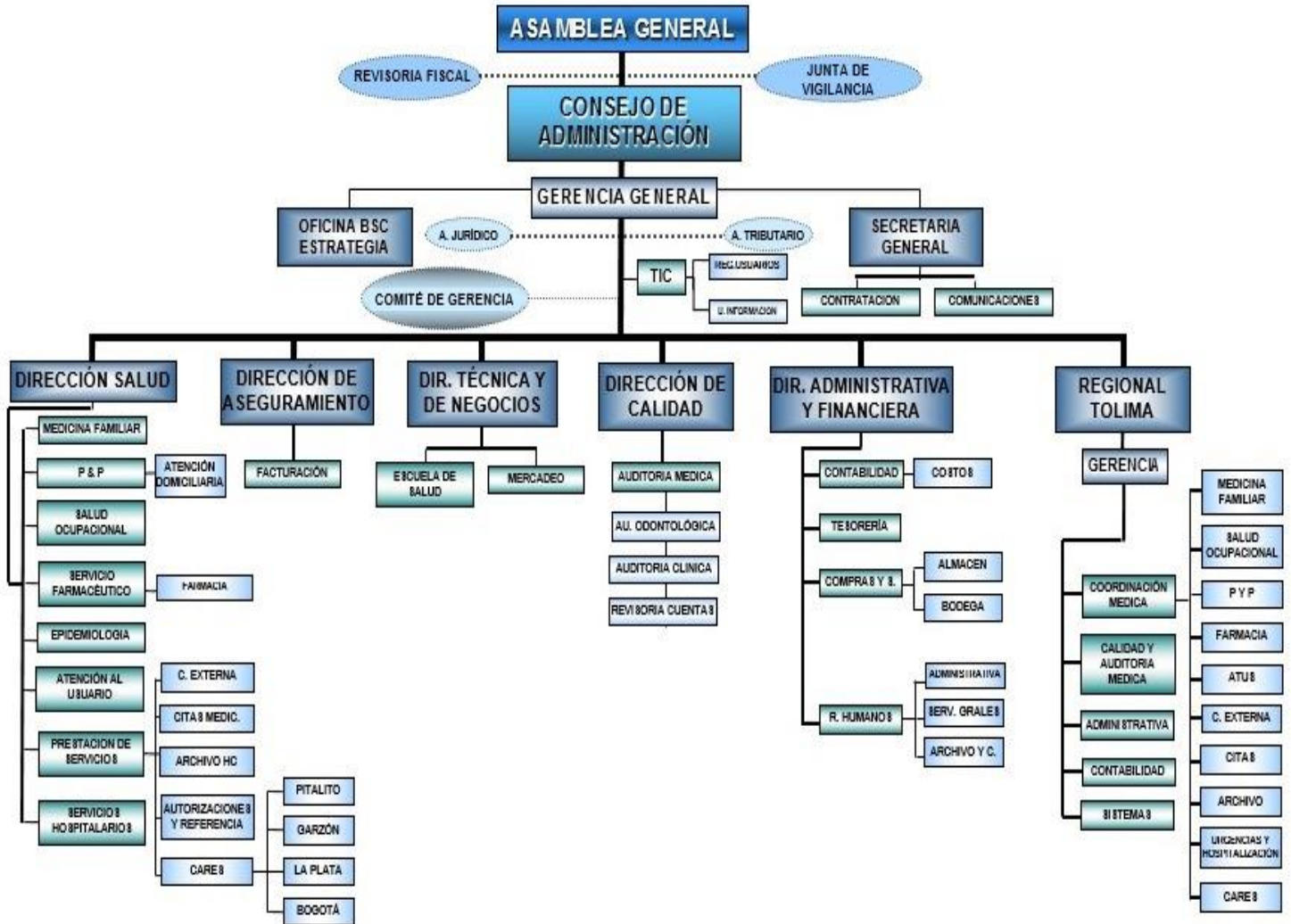
Emcosalud en la próxima década, tendrá asociados, trabajadores y clientes satisfechos y será reconocida por ser la empresa con el mejor modelo de atención en salud y desarrollo del talento humano de la región.

ESTRUCTURA DE CARGOS GRUPO EMPRESARIAL EMCOSALUD:

- Gerente General: Md. Abel Fernely Sepúlveda Ramos
- Secretario General: Dr. Diego Andrés Cabrera Ramos
- Gerente Tolima: Md. Jorge Augusto Acosta Barbosa
- Jefe de Tecnologías Información: Ing. Igor Madera Sepúlveda
- Coordinador Médico Huila: Dr, Virgilio Perez
- Directora de Aseguramiento: Md. Elvia Esperanza Castro Torres
- Directora Calidad y Auditoría Médica: Md. Nubia Rocío Hernández Rojas
- Director de Negocios: Adm. Angel M. Polanía Cárdenas
- Dir. Administrativo y Financiero: C.P. César Augusto Losada Parra
- Coordinadora Prestación de Servicios: Od. Sandra Cecilia Perdomo P.

- Coordinadora Atención al Usuario: T.S Johanna Rincón Moreno
- Coordinador PyP: EJ Martha Cecilia Orjuela Amézquita
- Coordinadora Servicios Hospitalarios: EJ. Magda Sterling Silva
- Auditor de Concurrencia: Md. Nubia Rocío Hernández Rojas
- Jefe Servicio Farmacéutico: QF. Indira Luz Díaz Naranjo
- Coordinador CARE Pitalito: Sr. Ricardo Márquez Patiño
- Coordinador CARE La Plata: Md. Ernesto Escobar Salcedo
- Coordinadora CARE Garzón: Adm. Ana Milena Escobar Mejía
- Jefe de Epidemiología y Estadística: Ej. Jimmy Gerardo Jiménez
- Director Escuela de Salud: Lic. Luis Alberto Correa Monrroy
- Jefe Revisoría de Cuentas: Md. Luis Ignacio Aparicio
- Jefe Recursos Humanos: Ps. Oscar Alberto Perea Duarte
- Jefe de Compras y Suministros: Ing. Yisela Caviedes Orozco
- Asistente Administrativa y Financiera: C.P Norma Rocío Trujillo
- Tesorera: C.P Alexa Milena Polanco
- Coordinador Médico Tolima: Md. Martha Lucía García Betancur
- Auditor Médico Tolima: Md. Jaime Antonio León Patiño
- Auditor Concurrencia Tolima: Md. César Augusto Hoyos
- Coordinador Salud Ocupacional: Md. Martha Crespo
- Coordinador P y P Tolima: E.J Diego Fernando Arias Quezada
- Jefe Unidad de Comunicaciones: C.S. Julieta V. Bolaños Valenzuela

2.5.3.3 Estructura Administrativa Emcosalud:



SEDES Y SERVICIOS EN LA CIUDAD DE NEIVA

SEDE TIPO A EXCLUSIVA MAGISTERIO (Carrera 5A No. 18A-15 Quirinal)

SEDE AMBULATORIA EXCLUSIVA USUARIOS MAGISTERIO: SERVICIOS DE:

- Programa de Medicina Familiar
- Atención al Usuario
- Coordinación Autorizaciones
- Atención de Medicina General
- Atención odontológica

- Higiene Oral
- Promoción y Prevención: Crecimiento y Desarrollo, Control Prenatal, Salud Sexual y Reproductiva, Riesgo Cardiovascular

SEDE EXCLUSIVA MAGISTERIO 2 (Carrera 5A No. 18-13 Quirinal)

- Central de Citas
- Atención de Medicina Especializada
- Farmacia

SEDE EMCOLABORAL (Calle 17A # 6-51 Quirinal)

- Coordinación Médica
- Coordinación Prestación Servicios
- Jefe Servicio Farmacéutico
- Terapia ocupacional
- Terapia del lenguaje
- Terapia física
- Coordinación Promoción y Prevención
- Citas y Admisiones P y P
- Demanda inducida P y P
- Citas y Atención Medicina Laboral
- Psicología
- Fisioterapia

EMCOFARMA (Carrera 7 #16A-05 Quirinal)

- Venta minorista de medicamentos genéricos y comerciales al público en general
- Entrega de medicamentos

SEDES ADMINISTRATIVAS NEIVA:

SEDE GERENCIA (Calle 4 # 10A-23)

- Gerencia

- Secretaría General y Contratación
- Dirección de Calidad y Auditoría Médica
- Dirección de Negocios
- Comunicaciones
- Sistemas de Información
- Revisoría de Cuentas Emcosalud y Clínica Emcosalud
- Cartera y Glosas

SEDE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA (Sede nueva Altico)

- Dirección Administrativa y Financiera Emcosalud
- Dirección Administrativa y Financiera Sociedad Clínica
- Dirección de Aseguramiento
- Tesorería
- Recursos Humanos
- Afiliaciones
- Central de autorizaciones

SEDE COMPRAS Y SUMINISTROS (Sede Nueva Palermo)Compras

- Almacén
- Bodega
- Farmacia

ESCUELA DE SALUD EMCOSALUD (Calle 8 # 11-13 Altico)

- Programas de Formación en:
- Auxiliar en Cosmetología y Estética Integral
- Auxiliar en Salud Ocupacional
- Auxiliar en Servicios Farmacéuticos
- Auxiliar en Salud Oral
- Auxiliar en Enfermería

SEDE REFERENCIA Y AFILIACIONES (se traslada a nueva sede financiera)

- Afiliaciones
- Central de Autorizaciones

SEDES IBAGUÉ

SEDE ADMINISTRATIVA (Calle 19 # 7 -99 Interlaken)

- Gerencia
- Unidad Administrativa
- Sistemas
- Citas telefónicas
- Radicación de Cuentas

SEDE TIPO A EXCLUSIVA MAGISTERIO (Carrera 5 No.25-26/ 25-28 (Hipódromo))

- Coordinación Médica
- Central de Citas
- Farmacia
- Demanda Inducida
- Coordinación Promoción y Prevención
- Atención al usuario
- Referencia y contra-referencia
- Autorizaciones
- Programación de cirugía
- Auditoría médica
- Consulta no programada
- Programa de Medicina Familiar
- Atención de Medicina General
- Atención odontológica
- Higiene Oral
- Promoción y Prevención: Crecimiento y Desarrollo, Control Prenatal, Salud Sexual y Reproductiva, Riesgo Cardiovascular

SEDE ASISTENCIAL (Carrera 8 No 18-15)

- Afiliaciones
- Archivo
- Salud Ocupacional

SOCIEDAD CLÍNICA EMCOSALUD- NEIVA

NUESTROS INICIOS

Ante el crecimiento de la población a atender, Emcosalud abre su radio de acción y cobertura, y el 27 de abril de 1999, alcanza el propósito de tener Clínica propia dotada con equipos con tecnología de punta que la constituyeron en una de las mejores del sur colombiano.

MISIÓN

Somos una Institución Prestadora de Servicios de Salud, de carácter privado, que propende por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y de la colectividad del Sur Colombiano, mediante acciones de promoción de la salud, prevención, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad, suministrando servicios eficientes y de calidad de acuerdo con nuestra capacidad científica y tecnológica, propiciando el crecimiento institucional y el desarrollo integral del cliente interno y externo.

VISIÓN

Nos proponemos ser la empresa con la mejor infraestructura física y tecnología para la atención de usuarios que no permita ejercer un liderazgo en la Región Sur Colombiana y a nivel nacional, logrando innovación permanente, mejoramiento continuo y gestión humana, tanto en el ámbito técnico, administrativo y financiero como en la calidad del servicio, promocionando el trabajo en equipo y el desarrollo del recurso humano comprometido con la institución.

SERVICIOS:

URGENCIAS

Atención integral y multidisciplinaria al paciente que presenta una urgencia de origen médico o quirúrgico, de manera amable, oportuna, científica y técnica con el apoyo de un equipo humano altamente especializado y entrenado. Médicos generales cubren el servicio las 24 horas del día,

además presencialidad de pediatría, ginecobstetricia y medicina interna en horario diurno y se encuentran adscritas todas las especialidades y subespecialidades médicas y quirúrgicas de disponibilidad, con una respuesta máxima de una hora al llamado.

HOSPITALIZACIÓN

Es una unidad de atención médica dedicada a la prestación de servicios de internación en un ambiente de hotelería, confort, calidad humana, excelencia médica y técnico - científica. La Clínica Emcosalud ofrece como disponibilidad hotelera: Habitaciones unipersonales, bipersonales y compartidas.

CIRUGÍA

Cirugía general y especializada, urgente y programada durante 24 horas continuas. Se dispone de una (1) sala de partos y tres (3) quirófanos dotados con la más alta tecnología.

LABORATORIO CLÍNICO

Realización de exámenes las 24 horas de todos los niveles de complejidad para pacientes ambulatorios y hospitalarios, totalmente sistematizado y automatizado.

IMAGENOLOGÍA

Alta calidad humana sumada a la calidad de los equipos para garantizar excelentes resultados en el campo diagnóstico: Radiología intervencionista, radiologías convencionales, ecografía convencional, ecografía doppler, tomografía computarizada helicoidal multicorte, mamografía, radioscopia, ecocardiografía.

UCI ADULTOS

Unidad de atención médico-hospitalaria para el paciente en estado crítico, con recurso humano altamente especializado, y con la mejor estructura física y tecnológica. Instalaciones amplias con cubículos confortables e independientes que permiten dar una atención individual a cada paciente.

UCI NEONATAL

Tres cubículos amplios con capacidad para 18 pacientes (5 críticos, 5 de cuidado intermedio y 8 de cuidado básico) dotados para un cuidado óptimo del neonato.

CONSULTA ESPECIALIZADA

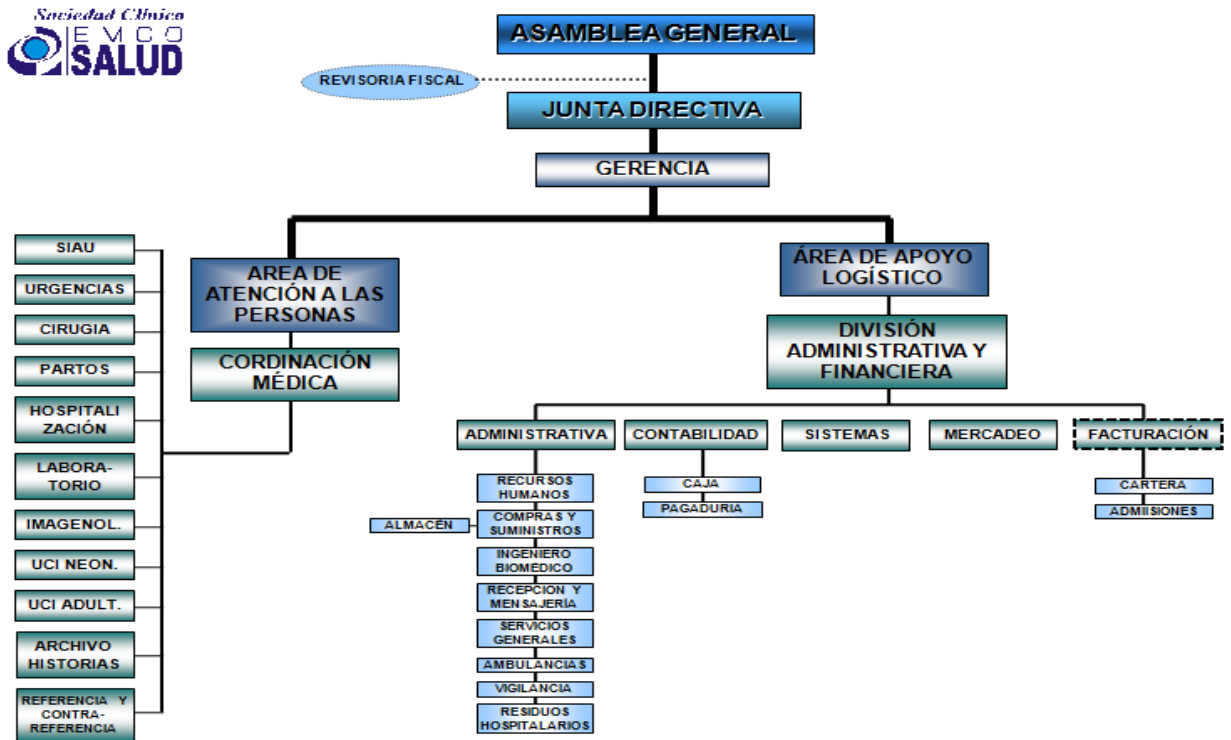
AMBULANCIAS

Tres Básicas y una Medicalizada las 24 horas del día.

SEDES SOCIEDAD CLÍNICA EMCOSALUD

- Bogotá: Carrera 7 # 32-29 Oficina: 2901 (Tel: 3219068344)
- Girardot: Calle 20 A # 8 - 48 Barrio Granada (Cel: 3219068336)
- La Dorada: Carrera 4 # 11-13 (Cel: 3219068344)

ESTRUCTURA ORGÁNICA



CARGOS DE LA SOCIEDAD CLINICA EMCOSALUD DE NEIVA

- Coordinación Médica MD. Virgilio Pérez Murcia
- Directora Administrativa y Financiera C.P. Norma Rocío Trujillo
- Jefe Administrativo: Adm. Lina Goretti Falla Suárez.
- Atención al Usuario: Ps. Jakeline Charry Castro
- Contabilidad y Presupuesto: C.P Jorge Andrés Trujillo
- Coordinadora Urgencias: E.J Claudia Manrique
- Coordinadora Cirugía: E.J Shirley Fernanda García
- Coordinadora Hospitalización: E.J Lorena Rodríguez
- Coordinadora UCIA: E.J Luz Iris Silva
- Coordinadora Laboratorio Clínico E.J Lorena Rodríguez
- Coordinador UCIN: E.J Luis Felipe Álvarez C.
- Coordinación Cartera: Legismed- Claudia Zamora
- Coordinadora Referencia y Contraref: E.J Esmeralda Solórzano

2.5.4 Temporalidad:

El presente trabajo de investigación se realizara en el primer semestre del 2018 y quedara bajo la decisión y voluntad de la gerencia de la Clínica Emcosalud su implementación en el segundo semestre, el próximo año o cuando lo considere pertinente, el desarrollo de la presente investigación no tiene carácter alguno de obligatoriedad, tan solo representa un plan indicativo y de guía para esta organización que definirá cuando y como lo implementan si consideran que los elementos y aspectos encontrados en el presente estudio representan mejoras para la empresa.

2.6 Marco Legal:

A través de la capacitación las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, los planes, leyes y proyectos encaminados a este objetivo son muy importantes para garantizar el cumplimiento de esas finalidades, el siguiente apartado responde a los aspectos para tener en cuenta en materia de legalidad.

2.6.1 Decreto 1567 de agosto 5/1998

Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado. (Decreto 1567, 1998)

De este decreto se destaca el Artículo 6°.- sobre los Principios Rectores de la Capacitación. Las entidades administrarán la capacitación aplicando estos principios.

1. **Complementariedad.** La capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales;
2. **Integralidad.** La capacitación debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y el aprendizaje organizacional;
3. **Objetividad.** La formulación de políticas, planes y programas de capacitación debe ser la respuesta a diagnósticos de necesidades de capacitación previamente realizados utilizando procedimientos e instrumentos técnicos propios de las ciencias sociales y administrativas;
4. **Participación.** Todos los procesos que hacen parte de la gestión de la capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y programas, deben contar con la participación de los empleados;
5. **Prevalencia del Interés de la Organización.** Las políticas y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización;
6. **Integración a la Carrera Administrativa.** La capacitación recibida por los empleados debe ser valorada como antecedentes en los procesos de selección, de acuerdo con las disposiciones sobre la materia.

2.6.2 Ley 909 del 23 de septiembre de 2004

Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones expone la importancia de las comisiones de personal:

Artículo 16. Las Comisiones de Personal.

En todos los organismos y entidades reguladas por esta Ley deberá existir una Comisión de Personal, conformada por dos representantes de la entidad u organismo designados por el nominador o por quien haga sus veces y dos representantes de los empleados quienes deben ser de carrera administrativa y elegidos por votación directa de los empleados. En igual forma, se integrarán Comisiones de Personal en cada una de las dependencias regionales o seccionales de las entidades. Las decisiones de la Comisión se tomarán por mayoría absoluta. En caso de empate se repetirá nuevamente la votación y en caso de persistir, este se dirimirá por el Jefe de Control Interno de la respectiva entidad. Esta Comisión se reunirá por lo menos una vez al mes y será convocada por cualquiera de sus integrantes o por el jefe de personal de la entidad u organismo o quien haga sus veces, quien será el secretario de esta y llevará en estricto orden y rigurosidad las Actas de las reuniones. (Ley 909 de, 2004)

2.6.3 Ley 1064 de 2006

En cuanto a la importancia de la educación no formal y la manera de comprender a la capacitación en el trabajo dentro de esta categoría se decreta esta ley, por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación, y plantea lo siguiente:

Artículo 3º. El proceso de certificación de calidades de las Instituciones y programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano queda comprendido en lo establecido actualmente dentro del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. El Gobierno Nacional reglamentará los requisitos y procedimientos que deberán cumplir las Instituciones y programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano con el fin de obtener la Acreditación. (Ley 1064, 2006)

2.6.4 Decreto 1127 De 1991

Por el cual se reglamentan los artículos 30 y 21 de la Ley 50 de 1990

Artículo 40. El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990.

Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales. (Decreto 1127 , 1991)

2.6.5 Estatuto del Trabajador

Por el cual se desarrolla el Artículo 53 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones, se destaca el artículo 36, exponiendo el reconocimiento del conocimiento y la experimentación.

Artículo 36. Estímulo al conocimiento y la experimentación. Todos los empleadores respetarán la propiedad del trabajador sobre el desarrollo de su conocimiento y facilitarán la experimentación, creando incentivos especiales para el fomento de la ciencia y la tecnología, en procura de mejorar la calidad del trabajo, la productividad y el bienestar de los trabajadores. (PROYECTO DE LEY 42 DE 2010 SENADO.)

3 CAPITULO TRES: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación dentro de la empresa Emcosalud se caracteriza por ser de tipo descriptivo, deductivo, y analítico lo cual nos permitirá conocer los comportamientos o aptitudes de cada uno de los empleados que harán parte de esta investigación, que busca obtener una información que permita analizar las falencias pueden estarse presentando dentro de la empresa y qué medidas correctivas se deberían aplicar para poderle dar una solución los más pronto posible

3.2 Estudio Cualitativo

La investigación tendrá un estudio cualitativo donde se realizarán una serie de entrevistas a los diferentes empleados de la empresa, y también se analizará cada uno de los documentos que nos sean facilitados, los cuales contribuyan a la investigación, con la información obtenida y suministrada buscaremos realizar un diagnóstico para constatar las condiciones en las que se encuentra la empresa en temas referentes a programa de capacitación. Lo cual nos permitirá alcanzar cada uno de los objetivos propuestos en la investigación y ayudará a la empresa a la hora de tomar una decisión sobre algún problema que se pueda evidenciar dentro de la investigación

3.3 Estudio con población y muestra

La población involucrada en la investigación estará representada por el personal de talento humano de la empresa Emcosalud IPS, empleados de las diferentes dependencias y con distintos niveles de interacción con el público (pacientes), también directivos y jefes de área que son los encargados de mantener y hacer cumplir los objetivos misionales de la organización.

3.4 Técnicas de investigación

La investigación se caracterizará por el trabajo de campo, pues es esta técnica la que nos permitirá conocer más de la empresa que vamos a investigar y evidenciar de primera mano las falencias que puedan tener en los temas de capacitación, por eso vamos a utilizar técnicas de investigación como:

3.4.1 El análisis de documentación:

Que nos permitirá conocer profundamente la empresa lo cual nos va a ser de mucha ayuda para poder realizar de la mejor manera posible la investigación.

3.4.2 Entrevistas:

Al personal de talento humano para así realizar un diagnóstico que nos permita conocer efectivamente las necesidades que puedan tener dentro de su área de trabajo y así planear la ruta de intervención para solucionar estas necesidades.

3.5 Validez de investigación

3.5.1 Credibilidad/ Valides interna

La credibilidad o valides interna de la investigación será medida por el método cualitativo ya que toda la información y datos serán suministrados directamente por la empresa y sus funcionarios de talento humano a través de las entrevistas y la revisión documental, los cual nos permitirá constatar directamente que la información dada sea la correcta para nuestra investigación.

3.5.2 Transferibilidad

Nuestra investigación no servirá para otros estudios posteriores ya que la información suministrada es confidencial y es de carácter exclusivo de la entidad a la estamos investigando.

3.5.3 Fiabilidad

La fiabilidad de la investigación seria de un 96% ya que tenemos la plena confianza de que toda la información que sea suministrada por la empresa y sus funcionarios sea verídica ya que nos permitiría realizar una buena investigación que a futuro beneficiara a la empresa

3.5.4 Confirmación

La información suministrada en la investigación podrá ser constatada gracias a un banco de datos y de documentos que se creará con todos los documentos obtenidos a fin de que la intervención sea confiable, por eso de llegar a ser necesario cualquier persona ajena podrá constatar la veracidad de los documentos gracias a la síntesis o abstracto verificado de cada uno de ellos, esto debido a que los documentos confidenciales no pueden ser de uso general.

3.5.5 Integridad

Toda la información suministrada dentro de esta investigación es verídica ya que fue suministrada directamente por los participantes de ella donde manejamos espacios de total confianza para que la información dada sea 100% verídica, también se tratara la información dada por los funcionarios confidencial para proteger la integridad y su armonía de trabajo dentro de la empresa.

3.5.6 Coherencia

La coherencia de la investigación se podrá constatar en la empatía entre la recolección de datos e información y en el camino de la realización de la investigación, toda vez que al finalizar se obtendrá un documento con la ruta especifica de realización de las capacitaciones en la empresa.

3.5.7 Ética

Los resultados que se obtengan de la investigación son de uso exclusivo de la empresa que fue nuestro escenario directo y la información dada se manejará con total confidencialidad

3.6 Metodología por seguir para alcanzar cada uno de los objetivos específicos

- **Objetivo específico 1: Identificar cuáles son las necesidades de capacitación que tiene el talento humano de la clínica Emcosalud.**

Para alcanzar este objetivo se plantea un diagnóstico dentro de la entidad, este se realizará utilizando la técnica de entrevistas, mesas de trabajo y talleres, también se utilizará la observación y el seguimiento documental para obtener un panorama completo de las necesidades de capacitación.

- **Objetivo específico 2: Diseñar la política, estrategias y programas de capacitación para el talento humano del grupo empresarial Emcosalud.**

Para el cumplimiento de este objetivo se debe analizar el previo diagnóstico, para esto se proponen mesas de trabajo con presencia del equipo investigador, el coordinador del talento humano de la organización y los respectivos jefes de cada uno de los servicios de la clínica, esto permitirá que la política, estrategias y programas que se planteen sean corroborados en su funcionalidad por los miembros de la organización que están en el entorno directo y podrán dar juicios de valor frente a la construcción teórica con miras a su posterior puesta en práctica.

- **Objetivo específico 3: Implementar el conjunto de programas de capacitación previamente diseñado para el talento humano del grupo empresarial Emcosalud.**

Este objetivo se cumplirá siguiendo a cabalidad el plan establecido en el anterior objetivo, las capacitaciones serán dictadas por personal interno y externo calificado y serán certificadas a fin de que el empleado pueda anexar esta experiencia a su hoja de vida. Para cada una de las capacitaciones se contará con un equipo de seguimiento.

- **Objetivo específico 4: Hacer seguimiento, control y evaluación de los procesos de capacitación.**

Como se plantea a final del anterior objetivo, para cada una de las capacitaciones se contará con un equipo de seguimiento, conformado por los participantes del segundo momento (Diseño de las estrategias políticas y programas) esto a fin de encontrar falencias y problemas dentro del plan de capacitaciones que puedan controlarse y finalmente evaluar la experiencia en la medida en que esta intervino de manera positiva al desarrollo de la organización y que las mismas sean insumo principal del siguiente programa de capacitación en un proceso de mejora continua.

CAPITULO 4: DIAGNOSTICO

El diagnóstico es el proceso de averiguación o revisión del estado actual de un proceso en una organización, Es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de ésta. Por lo que se tendrá a bien recabar información. Según (Reza, 2006), el diagnóstico es una herramienta que facilita la investigación, unificando criterios y resultados que reflejan los trabajadores, obteniendo con ello las necesidades del personal. Esta herramienta fue validada en México en el 2006, es un cuestionario que tiene dos apartados uno que está orientado a las necesidades y la otra a sus fortalezas y debilidades.

4.1 ¿Qué es diagnóstico de necesidades de capacitación?

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso de investigación sistemático, dinámico, flexible y participativo que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una empresa o institución, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Es un proceso para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.

4.2 ¿por qué se debe hacer una DNC?

El papel del profesional que hace la detección de necesidades debe ser muy cuidadoso, de él depende que la organización sea competitiva en su entorno. Un buen administrador de los recursos humanos es el responsable de solicitar la capacitación debe investigar lo que sucede en el área donde trabaja para conocer y detectar las necesidades reales de capacitación.

4.3 ¿cuándo hacer un DNC?

Las actividades de capacitación que realiza cada empresa deben satisfacer necesidades internas y deben lograr objetivos específicos asociados a su desarrollo estratégico. Cada empresa tiene diferentes necesidades de capacitación según su roll y/o especialidades técnicas en que se desenvuelve; los equipos y maquinaria que utilice; el nivel de tecnología empleada y su tipo de organización. El problema es cómo detectar esas necesidades de capacitación, para analizarlas y satisfacerlas en forma efectiva. El cuándo hacerlo debe ser el resultado de una reflexión interna de la organización y de la evaluación de factores como los indicadores de metas y resultados.

Algunos parámetros para realizar un DNC pueden ser:

1. Problemas observables en las diferentes unidades de la organización.
2. Desviaciones en la productividad.
3. Rechazo de productos y/o servicios por mala calidad.
4. Altos índices de accidentes, ausentismo laboral y rotación de personal.
5. Deficiente operación y/o mantenimiento de máquinas y equipos de trabajo.
6. Bajos estándares de rendimiento del trabajador por unidad de tiempo.
7. Procedimientos de trabajo mal concebido o inexistente.
8. Incumplimiento de las metas de producción preestablecidas.
9. Errores observables en los trabajadores en la ejecución de sus tareas.
10. Puestos de trabajos vacantes en la empresa o que se estima quedarán vacantes debido a la movilidad, retiros e ingresos de personal.
11. Cambios de función o de puesto por ascensos del personal a puestos de mayor complejidad, responsabilidad y remuneración, a través de líneas de promoción interna.
12. Aumento en los indicadores de satisfacción de los clientes y consumidores.

las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

Pasadas: Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.

Presentes: Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.

Futuras: Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

4.4 Objetivos del DNC

Los Diagnósticos de Necesidades de Capacitación tienen como objetivo principal planificar los procesos de formación del recurso humano basado en información objetiva, confiable y oportuna que permita responder de manera eficaz, por medio de procesos sistematizados de aprendizaje, a necesidades reales respecto a la capacidad del personal para cumplir la Misión de la organización y lograr las metas trazadas. Por su temporalidad, pueden realizarse en diversos momentos y con propósitos particulares.

1. **Diagnóstico transversal de base - línea de base:** Para la planificación de un Programa de Formación y Desarrollo de Recurso Humano general para todo el personal de la Institución, en el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias. Participan todos los miembros del personal de todos los niveles.
2. **Detección de necesidades en forma periódica:** Se realiza en el marco de un proceso de monitoreo y evaluación del Programa de Formación y Desarrollo. Participa todo el personal.
3. **Detección de necesidades particulares:** Se realiza a requerimiento, por implementación de proyectos específicos o por la implementación de innovaciones tecnológicas o metodológicas a nivel de Unidad o de Institución.

4.5 Consolidación de capacitación propuesta durante el DNC

Para nuestro caso el diagnóstico lo realizamos con una serie de preguntas abiertas donde se buscó que los participantes teniendo en cuenta su rol aportaran desde su propia realidad de jefes de cada uno de los servicios que brindan, ya que son quienes conocen los requerimientos del servicio y el nivel de competencia del personal a cargo. Se les orientó de igual manera que en sus aportes se tuviera en cuenta los tres tipos de competencias que se buscan en un colaborador, es decir las competencias de saber, las competencias del saber hacer y las competencias del ser.

Al final del ejercicio y recogidas las necesidades que cada uno de los jefes de servicio con sus aportes, se pudo determinar de manera general las siguientes cómo las más importantes y necesarias en el momento:

4.6 Necesidades Generales:

1. Generalidades de la empresa
2. Relaciones interpersonales y convivencia laboral
3. Servicios al cliente interno y externo
4. Cultura organizacional
5. Liderazgo
6. Comunicación efectiva y asertiva
7. Manejo y cuidado de equipos
8. Manejo de los diferentes sistemas de alarma
9. Manejo de herramientas ofimáticas
10. Proceso de archivo, correspondencia y documentación de la información
11. Humanización del servicio de salud
12. Habilidades gerenciales
13. Resolución de conflictos
14. Manejo de usuarios, difíciles y demandantes
15. Manejo gestual y corporal
16. Historias clínicas y registros
17. Trabajo de equipo
18. Facturación en salud
19. Pertenencia e identidad institucional
20. Actualización en normatividad laboral
21. Gestión humana
22. Procesos de selección por competencias y pruebas sicotécnicas
23. Manual de clientes y reglamentos de trabajo
24. Presentación personal
25. Imagen institucional
26. Puestos de trabajo y estudios de cargos

- 27. Capacitación general en conocimiento de todos los servicios y toda la organización
- 28. Normatividad específica de cada servicio
- 29. Protocolos y requerimientos legales para la habilitación de los servicios en salud

4.7 Aplicación del Diagnóstico

Momento 1: Generalidades

Para la pregunta número 1, que hace referencia a las necesidades generales, el supuesto principal sobre el cual se planteaba la investigación era que los miembros del grupo de funcionarios de EMCOSALUD entendían como necesidad importante la de capacitarse en áreas relacionadas con la salud, gracias a la realización de la entrevista, de la que parte el presente diagnóstico se pudo identificar que la hipótesis no se hace válida, pues aparecen en la escena otros temas que son considerados como necesidades generales, a continuación se evidencian claramente:

1. Necesidades Generales	N° PERSONAS
Herramientas ofimáticas	2
Atención al cliente	8
Comunicación asertiva	4
Procesos de archivo y correspondencia	1
Humanización en el servicio de salud	2
Manejo de lenguaje corporal	2
Registros clínicos	1
Trabajo en equipo	3
Facturación	2
Relaciones interpersonales	6
Manual del cliente interno	6
Presentación del personal	1

Administración del recurso humano	2
Actividades de cada grupo	1
Inclusión del personal medico	1
Capacitación a distancia	1
Talleres, Tertulias, etc.	4
Prevención de úlceras	1
Pertenencia institucional	1
Procesos de selección y evaluación de desempeño	1
Generalidades de la empresa	1
Liderazgo	2

Tabla 1 Pregunta 1, Generalidades

Queda claro que el supuesto principal es derribado en la medida en que aparecen otros temas como necesidades generales que los miembros del equipo humano del talento humano de la Clínica EMCOSALUD; reconocen como importantes, se destacan 4 principalmente: atención al cliente, comunicación asertiva, relaciones interpersonales y manual de cliente interno, todas las anteriores tienen que ver con la comunicación que el grupo de talento humano tiene con sus clientes y/o pacientes, lo que permite entender la necesidad de una capacitación comprensiva con el ser, permitiendo que a través de esta se pueda comprender y atender mucho mejor a los usuarios.

Lo anterior de manera gráfica se evidencia de la siguiente manera:

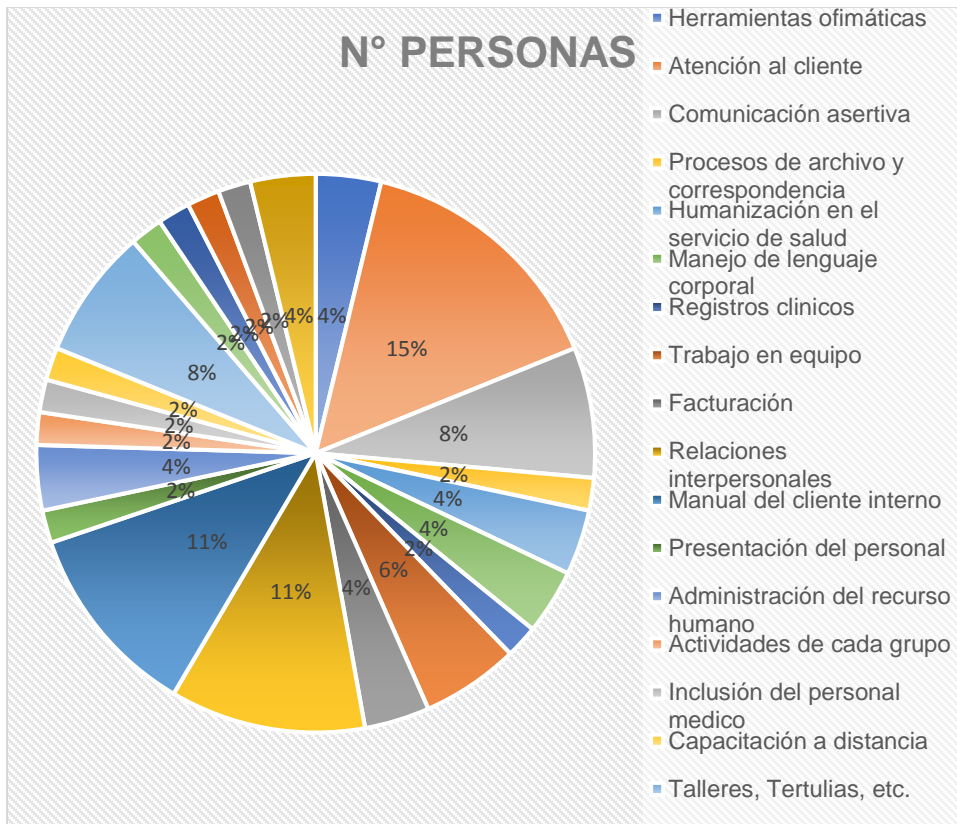


Ilustración 1 Torta de porcentajes, pregunta 1

Las variables son:

VARIABLES	
Atención al cliente	cliente interno y externo
	Usuarios difíciles o demandantes
	Comunicación telefónica
	Resolución de conflictos
Manual del cliente interno	Normatividad indispensable.
	Cultura organizacional
	Actualizaciones políticas de salud
Lenguaje corporal	Manejo de emociones en caso de estrés
Relaciones interpersonales	conflictos entre compañeros
	relaciones laborales

	convivencia laboral
Talleres, tertulias, etc.	entrenamiento en tema clínico
	Cuidado y manejo de equipos
Liderazgo	Habilidades gerenciales

Tabla 2 Variables pregunta 1

Momento 2: Lineamientos

En el segundo punto de la entrevista se pide a los miembros del grupo proponer entre 3 y 5 lineamientos o aspectos importantes que consideren deban hacer parte de la política de capacitación de la clínica EMCOSALUD, el supuesto importante y que en los apartados de arriba se plantea es la relevancia en estas propuestas de las herramientas ofimáticas, la disponibilidad de tiempo y las competencias básicas, esto se llegó a concluir cuando en el seguimiento documental se evidenció que son estas 3 de las dinámicas transversales del funcionamiento del talento humano de la clínica EMCOSALUD, razón por la cual se pensó en que serían las principales en aparecer en las entrevistas, supuesto que es descartado cuando se obtienen los resultados de la pregunta:

2. Lineamientos de política de capacitación	N ° PERSONAS
Todas las unidades y empleados	7
Obligatoria	5
Seguimiento para que se cumpla	2
Detectar las necesidades de capacitación	2
Mejora de manera continua	4
Contenido actualizado	4
Apoyo al personal que desee capacitarse	2
Tema por capacitar	3
Conocimiento del cargo	1
Sitio para capacitar	1
Evaluable y autoevaluable	3
Certificación de las capacitaciones	1
Disponibilidad de Tiempo	1

Capacitación asistencial y no asistencial	1
Herramientas ofimáticas	1
Resocializar los temas vía internet	1
Cumplimiento de los lineamientos de la empresa	1
Competencias básicas	1
Relaciones interpersonales	1
Nuevas tecnologías	1

Tabla 3 Lineamientos de la política de Capacitación

Gráficamente se evidencia de la siguiente manera:

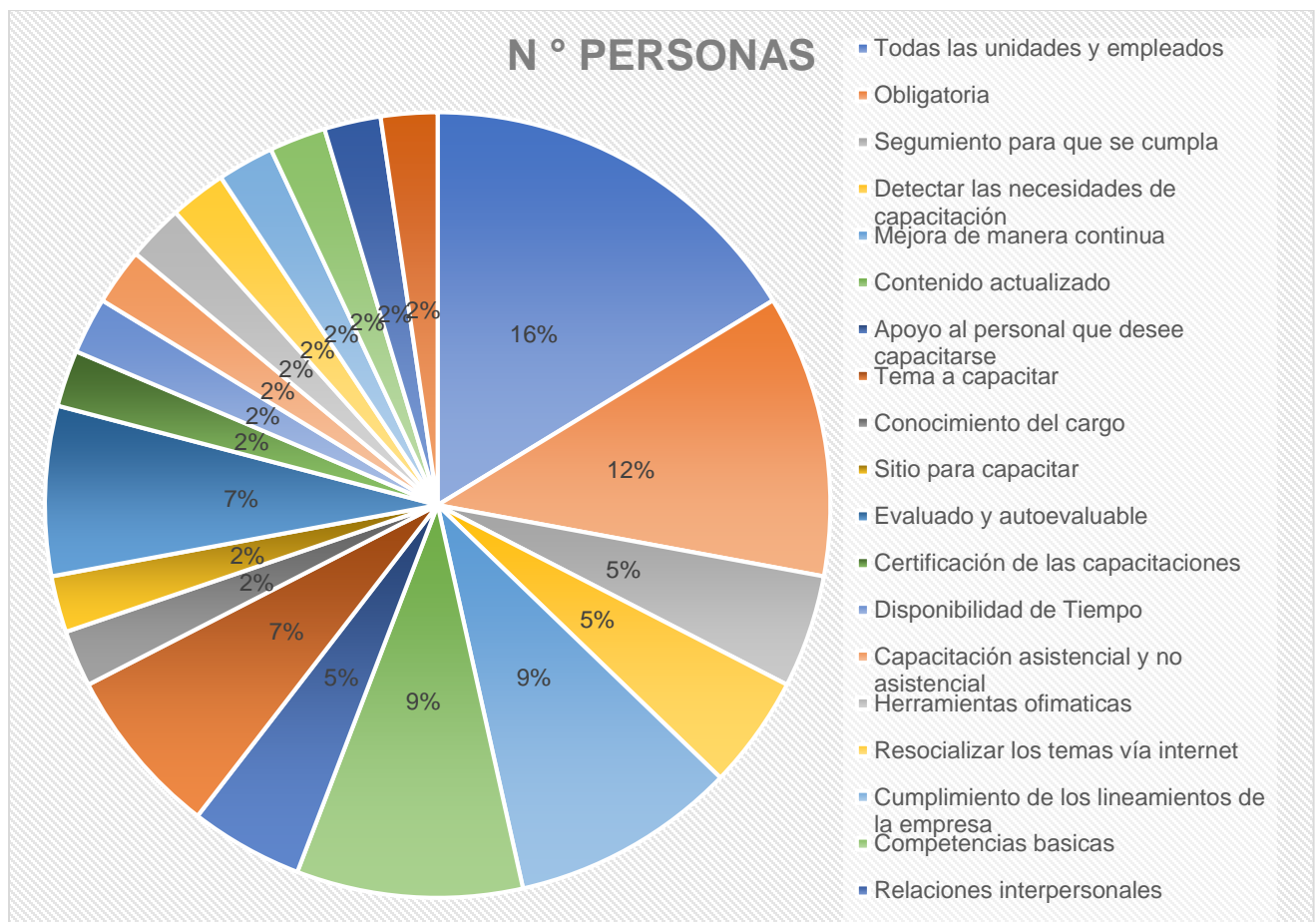


Ilustración 2 Torta de porcentajes, Pregunta 2

Y las variables son:

VARIABLES	
Todas las unidades y empleados	Universalización
	Accesibles a todos los empleados
	Educación a personal
	cultura empresarial
	Integral
Obligatoria	Estricto cumplimiento
Detectar las necesidades	Análisis de temas prioritarios según la necesidad
Apoyo al personal	Permisos, estímulos, financiación
Mejora de manera continua	Capacitación permanente
Tema por capacitar	Desarrollo y crecimiento personal
	General, específico, integralidad

Tabla 4 Variables pregunta 2

Es claro entonces que la hipótesis principal de esa pregunta se descarta, pero, se permite diagnosticar que la participación de todas las unidades y los empleados es considerada una de las más importantes variables a tener en cuenta a la hora de pensar en el diseño e implementación de la política de capacitación, esto se puede entender entonces como la necesidad de que esta política sea humanizada, cercana a todos y todas quienes hacen parte de la organización, una política integral, en donde se permita educar de manera permanentemente y permitir el desarrollo personal de todos los miembros del equipo de la clínica de EMCOSALUD

Momento 3: Cómo desarrollar las estrategias

Para este momento se pide a los miembros del grupo EMCOSALUD que planteen cómo se pueden desarrollar las estrategias y acciones de capacitación, de este apartado se tenía claro que si se pensaba en una política de capacitaciones se debía también pensar en su aplicabilidad y desarrollo, por lo que los escenarios y las formas en las que se implementarían debían ir pensadas para cada uno de los temas en particular, pero surge algo importante, y es que aparecen entonces temas que enriquecen en gran medida la planeación de la ruta de acción – intervención de las capacitaciones dentro del grupo, de estas propuestas se logra diagnosticar que son llamativos los Seminarios, estas

son reuniones especializadas, de naturaleza técnica o académica, que intentan desarrollar un estudio profundo sobre una determinada materia. Por lo general, se establece que un seminario debe tener una duración mínima de dos horas y contar con, al menos, cincuenta participantes. A continuación, se muestran los resultados:

3. Desarrollo de estrategias y acciones de capacitación.	N ° PERSONAS
Convenios	4
Horarios laborales	1
Escuela de salud para capacitaciones	2
Virtual	4
Seminarios	9
Socialización de protocolos	1
Demostraciones	1
Realizado por personal externo	4
Una vez al mes	3
Incentivos	1
Apoyo a personal	1
Boletín	1
Cursos cortos	1
Inducción	1

Tabla 5 Desarrollo de estrategias

Gráficamente:

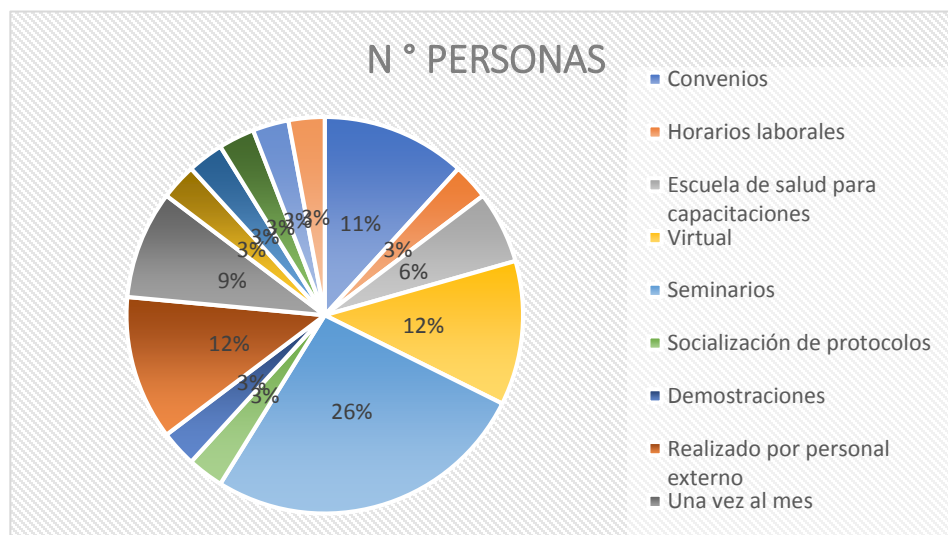


Ilustración 3 Torta de porcentajes, pregunta

Listado de variables:

VARIABLES	
Seminarios	Charlas
	Metodología participativa
	Diplomados - talleres
	Conferencias
Escuela de salud	Diferente a su lugar de trabajo
Convenios	Plataforma virtual del SENA
Una vez al mes	Socialización
Virtual	Plataformas, semi, virtual

Tabla 6 Variables pregunta 3

Se logra diagnosticar entonces que el grupo de funcionarios de la clínica EMCOSALUD plantea una ruta de acción participativa, en donde la información sea oportuna y aplicable al ambiente de trabajo, cuando en la entrevista aparece mayormente el deseo claro de realizar Seminarios es posible identificar que el grupo piensa en una formación de todos con todos, en donde todos gocen de ese beneficio, y en donde la información no sea sesgada o al menos, que se piense en una formación integral, puesto que cada miembro del grupo EMCOSALUD es una pieza fundamental dentro de una gran máquina, un engranaje que hace posible un desarrollo óptimo en la relación para y con los pacientes.

También aparecen escenarios claves como la virtualidad, esto pone entonces en discusión la forma participativa e integrada en la que se desea plantear las capacitaciones con la forma accesible que brinda la virtualidad, las plataformas web y las formas digitales de obtener información, esta metodología no se descarta, pero se piensa como un complemento dentro del plan de capacitaciones, pues la mezcla entre virtualidad y presencialidad generan un compromiso de enseñanza mucho mayor.

Momento 4: La temporalidad

Se le pidió al grupo de funcionarios de EMCOSALUD que nos dieran sus propuestas en el tema de tiempo para la ejecución de las capacitaciones, en este apartado no se planteó un supuesto inicial porque el tiempo es un tema de acuerdo entre las partes y que se definirá a la hora de la

implementación de la política poniéndose de acuerdo también con los tiempos de la empresa, pero era necesario conocer estas propuestas porque así se logra identificar cual es el horario o la forma de distribución del tiempo con la que más cómodos se sienten los miembros del grupo, esto para que a la hora del diseño de la política se piense en dinámicas particulares que se puedan aplicar en ciertos tiempos, caso de ejemplo son los seminarios, que aparecieron de manera fuerte en la pregunta anterior y que requieren de un tiempo prudente para su ejecución, las respuestas fueron las siguientes:

4. Propuesta de Tiempo	N ° PERSONAS
1 - 2 horas semanales	3
1 hora cada 8 días	1
Espacios libres	2
1 vez al mes	1
Jornada completa	2
2 jornadas mañana y tarde	1
Jornadas semanales, semestrales en lugar externo	1

Tabla 7 Propuesta de Tiempo

Gráficamente esto se evidencia así:

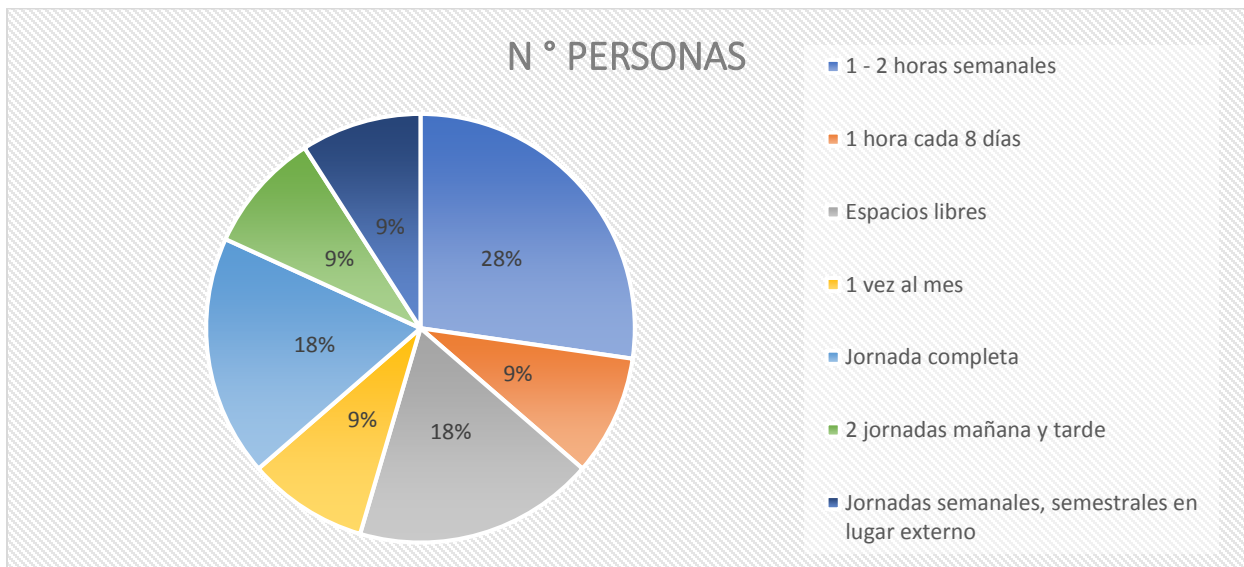


Ilustración 4 Torta de porcentajes, Pregunta 4

Las variables son:

VARIABLES	
Espacios libres	Escuela de Salud – Hotel, entidades externas
1- 2 semanales	Viernes en la tarde

Tabla 8 Variables pregunta 4

En los resultados aparece el espacio como un tema que es necesario no desligar del tiempo, por eso la capacitación en los “espacios libres” se comprenden como una forma de utilizar los escenarios de ocio de una forma productiva y que genere entonces aprendizajes entorno a las temáticas importantes del ambiente laboral, cuando se habla de espacios también se piensa en escenarios físicos y geográficos, por eso los funcionarios plantean como una variable importante que estas capacitaciones sean aplicadas en un escenario externo al ambiente laboral, fomentando el aprendizaje y la apropiación de los contenidos temáticos de cada una, esto se aborda en la siguiente pregunta.

Momento 5. Espacio o lugar de desarrollo

Como se entrevisté en el apartado anterior, la propuesta del espacio o lugar de desarrollo de las capacitaciones se liga al tiempo de aplicación de las mismas, pero, específicamente para la parte geográfica se le pidió al grupo de funcionarios de la clínica EMCOSALUD que expusieran los lugares en donde consideran que sería más viable llevar a cabo las capacitaciones, las respuestas fueron las siguientes:

5. Espacio o lugar de desarrollo	Nº. PERSONAS
Escuela de salud	3
Personal externo	2
Auditorio	3
Lugar de trabajo	1
Personal interno	6
Presencial	1

Tabla 9 Espacio o Lugar de Desarrollo

Gráficamente se muestra de la siguiente manera:

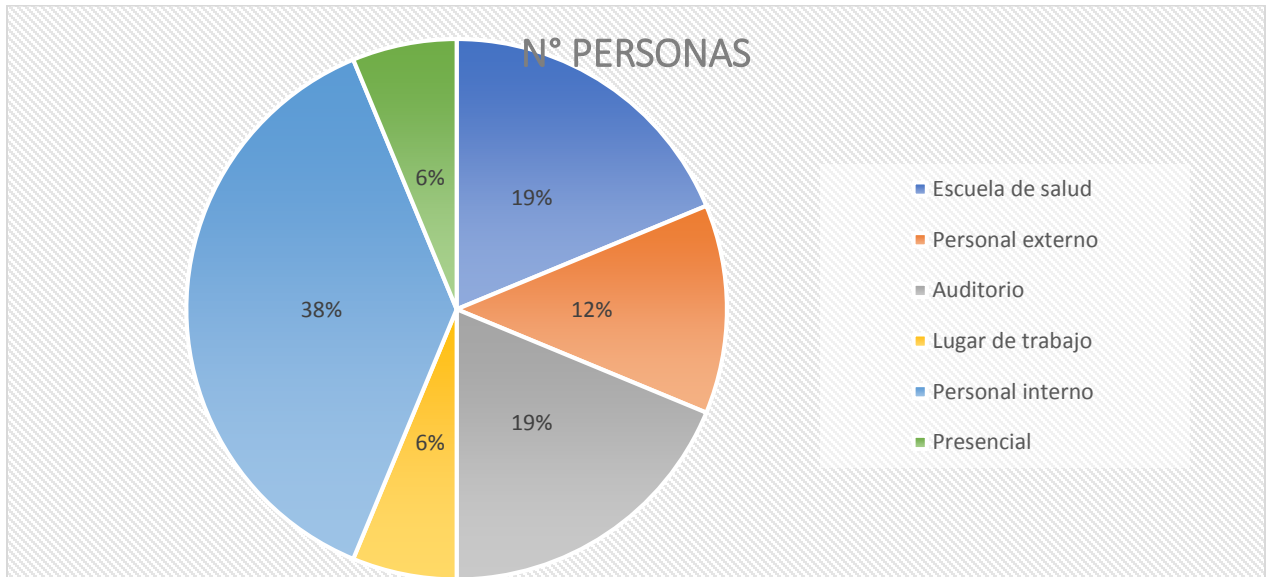


Ilustración 5 Torta de porcentajes, pregunta 5

Como variables encontramos:

VARIABLES	
Personal Externo	secretaria de salud, gerente, médicos, etc.
Personal Interno	Recursos Humanos - Coordinadores

Tabla 10 Variables pregunta 5

Aparece en el diagnóstico que el grupo considera como importante que las capacitaciones se deben aplicar en el personal interno, esto por el conocimiento y la aplicabilidad directa en el ambiente de trabajo, pero también que un componente externo es importante para complementar la formación, la escuela de salud aparece como tema fuerte y permite pensar en que puede ser una estrategia positiva toda vez que se piense en un escenario físico tangible a donde el personal acuda a sus capacitaciones.

Momento 6: Quienes pueden capacitar.

La hipótesis principal de este apartado era que los miembros del talento humano de la clínica EMCOSALUD consideraban que las personas aptas para ser los efectivos capacitadores eran los

jefes de cada área en específico usando dinámicas didácticas, este supuesto se deroga cuando exponen que quisieran ser capacitados por agentes externos a sus procesos pero con amplios conocimientos en el tema o así mismo personas encargadas de procesos similares que puedan aportar desde sus dinámicas y sus organizaciones experiencias significativas, estos fueron los resultados:

6. Quienes pueden capacitar	N° PERSONAS
Jefes de área	3
Personas encargadas de procesos	6
Invitado	6
Didáctica - dinámica	1
Reconocimientos	5

Tabla 11 Quienes pueden capacitar

Gráficamente se evidencia así:

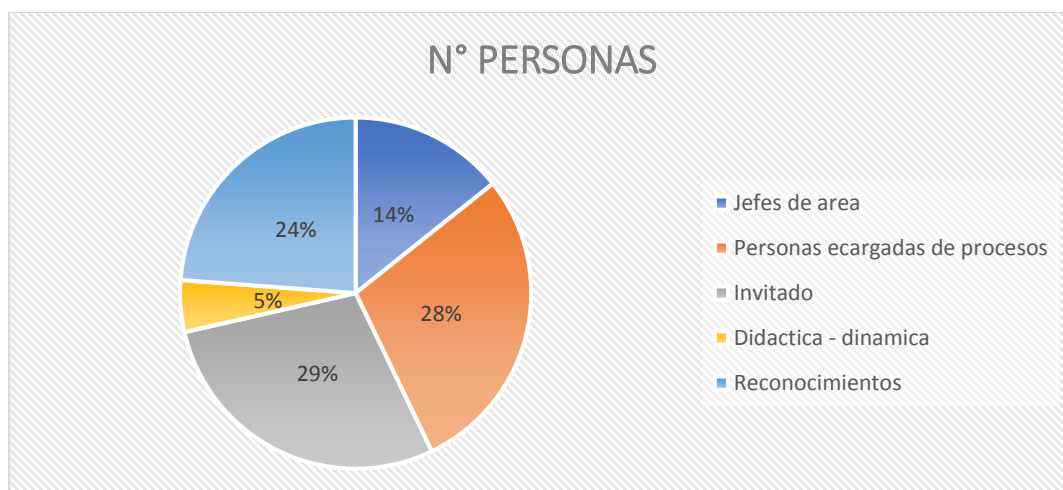


Ilustración 6 Torta de porcentajes, pregunta 6

Las variables identificadas son:

VARIABLES	
Personas encargadas	Jefes o conocedores de proceso

Reconocimientos	Certificados, memorias, evidencias
Invitado	Personal externo

Tabla 12 Variables pregunta 6

Se logra identificar que el grupo de funcionarios a quienes se les aplicó esta entrevista consideran que las personas más aptas para capacitar son los invitados externos y las personas encargadas de procesos significativos, así mismo se resalta dentro de las respuestas que los reconocimientos que estas personas brinden a la hora de capacitar son importantes para la realización personal de cada uno.

Momento 7: Incentivos de participación.

Cuando se habla de talento humano es implícito pensar en el bienestar de este dentro de la organización, por esto los incentivos que se ofrecen a los miembros de la organización se configuran como una acción importante a la hora de pensar en una imagen positiva tanto del empleado como del empleador, esta es una relación en doble sentido, tanto porque permite que la persona que recibe el incentivo se autoevalúe de manera positiva como la reacción que se genera en la parte externa a la hora de hablar bien de la organización y efectivamente a la hora de visualizar los resultados en el clima laboral. Se pidió a los funcionarios del grupo EMCOSALUD que nos expusieran el cómo consideran ellos se podría incentivar la participación de los colaboradores en los procesos de capacitación, estos fueron sus resultados:

7. Incentivar la participación de funcionarios	N° PERSONAS
Plan de bienestar	1
Certificación	3
Reconocimientos (General)	5
Lugares externos	4
Didácticos	2
Lista de chequeo	2
Permisos	1
Preguntas periódicamente	1
Observación directa	1

Encuestas	1
Plataforma web	1
Evaluar	2
Reportar una vez al mes	1
Talleres de grupo	1

Tabla 13 Incentivos

Lo que gráficamente se evidencia de la siguiente manera:

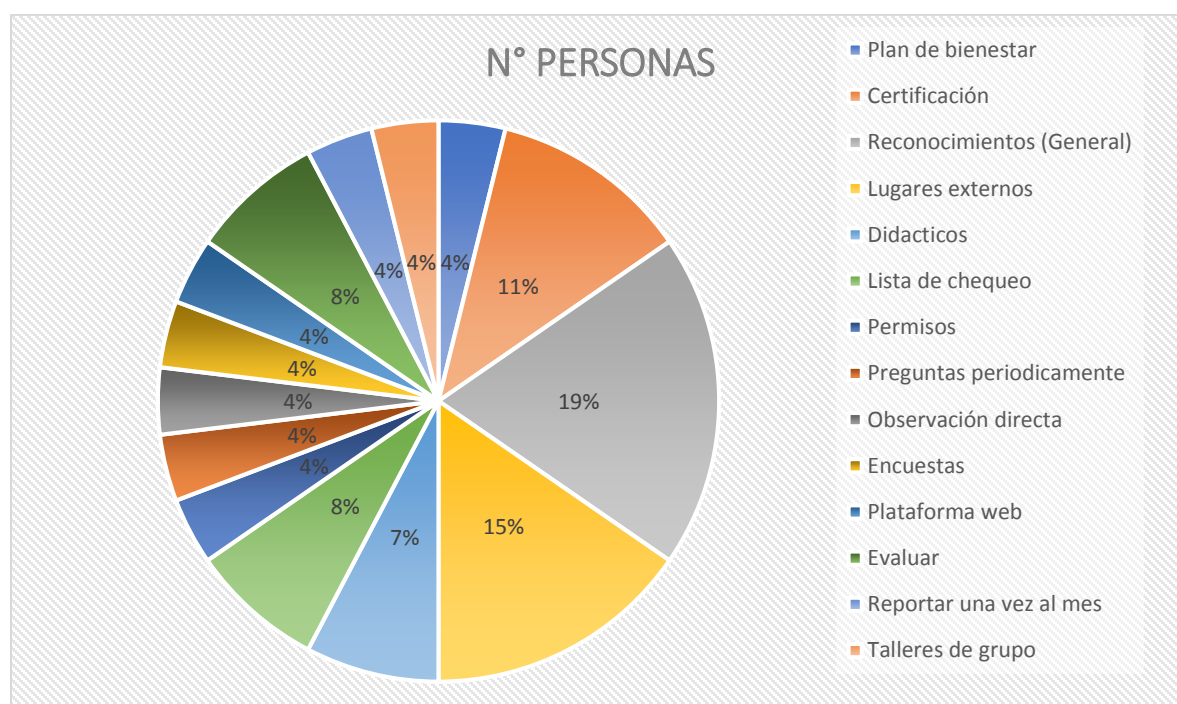


Ilustración 7 Torta de porcentajes, pregunta 7

Las variables encontradas fueron las siguientes:

VARIABLES	
Reconocimientos	Estimulo educativo
	Estimulo de Tiempo
Didácticos	Charlas

Tabla 14 Variables pregunta 7

Se identifica entonces que el grupo de funcionarios considera importantes los reconocimientos de tipo estímulo educativo, los que permiten que el conocimiento siga ampliándose dentro del ambiente laboral, también aparece como fuerte el tema de los certificados anexables a las hojas de vida laboral, esto en miras de ampliar y complementar de manera real los Currículos de cada uno de los funcionarios, tanto de quienes capacitan como de quienes son capacitados, por último las listas de chequeo y las evaluaciones como herramientas de control y seguimiento de los procesos y de generación de reflexiones para mejorar.

Momento 8: Seguimiento

El último de los momentos de la entrevista hace referencia al proceso de seguimiento, tanto de la política en su cumplimiento como de las actividades que se encuentran inmersas en ellas, es necesario resaltar que esta fue la pregunta que menos respondió el grupo de funcionarios de EMCOSALUD, y las respuestas fueron las siguientes:

8. Proceso de seguimiento	N° PERSONAS
Evaluaciones	5
Generar indicadores por temática	2
Lista de chequeo	1
Metas a corto, mediano y largo plazo	1
Personal externo	1
Control estricto	1
Proceso estratégico	1
Observación	1
Auditorías externas	1
Practica	1
Aplicar metodología	1

Tabla 15 Proceso de Seguimiento

Gráficamente se evidencia de la siguiente manera:

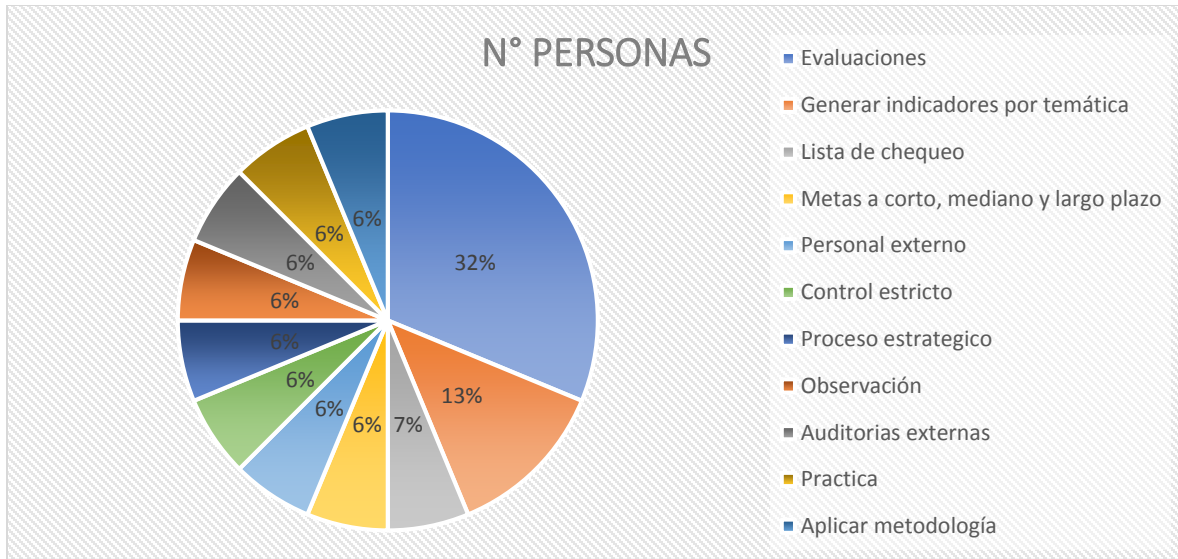


Ilustración 8 Torta de porcentajes pregunta 8

Las variables son:

VARIABLES	
Generar indicadores por temática	Persona específica para temática

Tabla 16 Variable pregunta 8

De esta pregunta se entiende que para los miembros del talento humano de la clínica EMCOSALUD es importante siempre evaluar los procesos y procedimientos y más si hacen parte de la política que se diseñó como forma de ampliar los conocimientos, esto garantiza la mejora constante.

Análisis del Diagnóstico:

Se logra comprobar que usando una herramienta de recolección información tan fundamental como la entrevista se logran obtener resultados cercanos a la realidad de toda una organización, en este caso las preguntas realizadas dieron cuenta puntualmente de generalidades y especificaciones a la hora de entender y diagnosticar el momento por el que pasa el tema de la capacitación en el talento humano de la clínica EMCOSALUD y las posibles falencias y oportunidades que puede atraer la implementación de una política de capacitación.

La presente investigación se plantea un diagnóstico dirigido a los miembros internos de la organización, los funcionarios de la clínica EMCOSALUD, realizada en la ciudad de Neiva para el presente año en curso, investigación o diagnóstico previo al diseño de la ruta de capacitación convertida en política y su posterior acción de seguimiento y evaluación, se aclara que el diagnóstico tiene como objetivo identificar cuáles son esos criterios y necesidades que no se pueden dejar de lado a la hora de diseñar una política de capacitación esto con el objetivo de mantener primeramente a su público interno satisfecho al laborar dentro de la organización lo que posteriormente conlleva a que puedan brindar un servicio de calidad hacia los públicos externos que en este caso son sus usuarios y pacientes.

Los supuestos planteados se logran derribar de manera constructiva en la medida en que al principio de la investigación se plantea una dinámica cercana a todos los actores teóricos y estudios de caso utilizados para esta objetivo, pero se logra entender que la dinámica del grupo EMCOSALUD en la ciudad de Neiva es de cambio constante y que por consiguiente necesita una actualización propia de lo que se entiende por capacitación para así poder brindar un concepto claro y poder entender en retrospectiva lo que los públicos nos quieren decir, este concepto es cercano a la educación, formación, adquisición de conocimientos, rutas de cambio, entre otros términos que se lograron identificar usando la metodología de Observación Participante.

La pregunta número uno que es la encargada de abrir el diagnóstico nos da entender cuáles son esas necesidades generales que el grupo de funcionarios de la clínica EMCOSALUD consideraba importantes aquí; cabe Resaltar que aparecen bastantes categorías entre las que no se puede dejar por menos importante la inclusión del personal médico, la capacitación a distancia, el sentido pertenencia institucional y el liderazgo, éstas aparecen en menor medida dentro de la pregunta principal pero permite entender que la generalidades hacen parte de un proceso exitoso y que todas estas partes importantes que aparecieron en la entrevista no deben dejarse de lado a la hora de diseñar e implementar una política de capacitaciones.

En el tema de lineamientos lo propuesto por el grupo de funcionarios de la clínica EMCOSALUD deja entender que no pretenden que ésta sea una política alejada de ellos, se busca que todas las unidades y empleados hagan parte de esta y que si bien se piensa obligatoriamente debe tener un componente de mejora continua y un contenido actualizado que permita que todas las personas se sientan parte y que su voz sea efectivamente escuchada a la hora de plantear mejoras tanto en la

capacitación como en los servicios brindados, se logra diagnosticar también que en el desarrollo de las estrategias y acciones de capacitación el grupo de personal de EMCOSALUD plantea como muy importante el tema de los seminarios esos entendidos como reuniones especializadas, se evidencia que todos los funcionarios tienen dentro de sus dinámicas el esquema de participación en estos escenarios esto entendido también por la dinámica de sus trabajos propiamente y por la forma en la que los desarrollan dentro de la organización, esto se destaca como importante debido a que otro tipo de escenarios como los cursos cortos las demostraciones no aparecieron en gran medida, más si los seminarios que tengan un componente también virtual y con convenios, en dónde sean invitados externos los que vengan a hacer las capacitaciones; esto permite entonces plantear las actividades puntuales y organizarlas con mayor detalle para que la capacitación sea exitosa.

En el tema de la temporalidad cada uno de los funcionarios expuso su punto de vista, pero se ve con más claridad que se plantea que sean de 1 a 2 horas semanales o en los espacios libres, el tema de los espacios libres es entendido como el ocio productivo dentro de la misma organización, la capacitación y educación en esos espacios de descanso que sean complementarios y que sean enriquecedores a la hora de adquirir conocimientos puntuales dentro de la organización. El tema de las una (1) o dos (2) horas semanales se puede entender y se logra diagnosticar como la poca posibilidad de tiempo que pueden tener esos funcionarios para aplicar estas capacitaciones esto por su apretada agenda y por cada una de las dinámicas que cada uno maneja propiamente.

En el tema de los espacios se logra notar que los funcionarios plantean que sea un tema más cercano a la organización es decir que no se salga de la dinámica propia del ambiente de trabajo, esto buscando que los conocimientos que se adquieran pueden ser aplicados dentro del mismo espacio de trabajo y no se divague o no se deje por fuera el tema del entorno y de la aplicabilidad en el mismo, esto no quiere decir que no se pueda pensar en escenarios externos, pero lo que sí advierte el diagnóstico es que no se debe pensar en escenarios alejados de la realidad del equipo de colaboradores de la clínica EMCOSALUD es decir que si se piensa en las capacitaciones externas se piense en lugares o en escenarios que tengan similitudes y de los cuales se pueden obtener reflexiones importantes a la hora de recibir conocimientos.

Sobre quiénes pueden capacitar es importante entender que para los funcionarios de la clínica EMCOSALUD importante aprender de experiencias externas que, como lo mencionamos

anteriormente tengan enlace con la experiencia interna, por eso se destaca en este interrogante que buscan sean invitados externos sin descartar a colaboradores internos, quienes puedan venir a capacitar, además de además de personas que están encargadas de procesos similares y que puedan aparte de eso dar su opinión o poner su punto de vista o su imagen propia a la hora de enseñar o capacitar en un importante tema. Para el tema de los incentivos aparece claramente que para las capacitaciones es necesario tener certificado por eso es innegable que en el plan y el diseño de la política de capacitaciones se tiene pensado también el diseño y la entrega física y digital de los certificados válidos para llenar un currículum vitae, esto es uno de los procesos más relevantes a la hora de hablar de incentivos, pero también aparecen otros importantes como los incentivos didácticos y los reconocimientos en general, buscando también que el mismo trabajador o empleado de la clínica EMCOSALUD se sienta atraído y pueda ver algo físico, por ejemplo un detalle tangible en su casa o en su lugar de trabajo que le recuerde que hizo bien una labor y que hizo bien en capacitarse, esto es muy importante dentro de lo que se ha logrado diagnosticar.

El último proceso hace referencia al seguimiento de este plan o política de capacitación, el seguimiento se plantea en figura de una evaluación, es muy importante entender que esta fue una de las preguntas que menos se respondieron en el sentido de se ve como común la respuesta de “Evaluación”, pero, de aquí se obtienen puntos importantes como la generación de evaluaciones por temáticas específicas que permitan una valoración un poco más personalizada de cada uno de los escenarios o factores en los cuales se puede estar fallando dentro de la política de capacitación, es esto se puede utilizar también como las listas de chequeo en dónde se puede tener un control un poco más cercano y humanizado de cada uno de los momentos y temáticas de las capacitaciones.

CAPITULO 5: DISEÑO DE LAS POLITICAS, LAS ESTRATEGIAS Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION.

5.1 Consideraciones generales

Lo que podemos entender por políticas: (Desarrollo de los conceptos interpretativos de política y sus derivados)

Política Organizacional:

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales que observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

Tipos de políticas:

Generales: Son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de recursos humanos, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.

Específicas: Son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de capacitación, política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.



Ilustración Posible esquema.

Beneficios de la aplicación de las políticas Organizacionales:

- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
- Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.
- Clarifican los lineamientos básicos de acción en la empresa

- Facilitan que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo con los procesos y procedimientos en vigencia.

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones generales, a continuación, presentamos los lineamientos generales de la Política Institucional de Capacitación para el talento humano de la Sociedad Clínica Emcosalud IPS de Neiva.

Políticas de capacitación de la clínica Emcosalud:

1. La Alta Dirección de la “Sociedad Clínica Emcosalud IPS” de Neiva, considera a sus empleados y grupo de colaboradores el más importante activo con que se cuenta para el desarrollo de su objeto social, así, como un recurso estratégico, de conformidad con lo dispuesto en su plataforma estratégica, (Misión, Visión y Valores corporativos, la organización hará sus mayores esfuerzos para ofrecer un buen entorno de trabajo, fomentando su desarrollo, formación, crecimiento personal y promoción, favoreciendo la igualdad de oportunidades.
2. Es política de la sociedad Clínica Emcosalud de Neiva en materia de Capacitación para su grupo de colaboradores en todos sus niveles y dependencias, mantener procesos continuos de cualificación y mejoramiento continuo de su talento humano, garantizando altos niveles de calidad y pertinencia en estos procesos internos.
3. La Política Institucional de capacitación se enmarca en la gestión del Talento humano y se deberá desarrollar en cada uno de los momentos de la gestión humana, es decir en el proceso de inducción, de crecimiento, retención y previo al retiro laboral.
4. La capacitación contendrá aspectos fundamentales de conciliación y resolución de conflictos, de la promoción de la seguridad y salud laboral, de la Política de gestión del conocimiento y de la Política de motivación y crecimiento laboral y personal.
5. La capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos estratégicos institucionales.

6. La capacitación debe contribuir al desarrollo personal y la promoción del potencial de los colaboradores en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y el aprendizaje organizacional para fortalecer una dimensión integral.
7. La formulación de políticas, estrategias, planes y programas de capacitación debe ser la respuesta a diagnósticos de necesidades de capacitación previamente realizados utilizando procedimientos e instrumentos técnicos propios de las ciencias sociales y administrativas.
8. Todos los procesos que hacen parte de la gestión de la capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y programas, deben contar con la participación de los empleados, facilitadores y directivos de la organización.
9. Las políticas y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización en sus ámbitos particulares y generales, así como a algunos intereses personales e individuales como a intereses colectivos o de grupos en algunas ocasiones.
10. La capacitación recibida por los colaboradores debe ser valorada como antecedentes en los procesos de selección y promoción de acuerdo con las disposiciones internas sobre la materia.
11. La capacitación laboral es un principio y valor institucional inserto en su plataforma y filosofía, se convierte en instrumento para alcanzar los más altos niveles de desarrollo y progreso organizacional.
12. Para cumplir con los objetivos; la División de Recursos Humanos de la Sociedad podrá crear comités especializados en múltiples ámbitos de la capacitación laboral que permitan desarrollar los mejores procesos de selección, retención, promoción y mejoramiento continuo y para el logro de contratación de los mejores profesionales y demás colaboradores.
13. Será un objetivo estratégico desarrollar e implementar Programas de formación y Capacitación que favorecen la mejora y la conservación del capital intelectual y la promoción de los trabajadores dentro de la Organización.

14. Los procesos de capacitación son un aspecto clave para mejorar la posición de la organización frente a sus competidores y debe perseguir la definición de un marco para desarrollar un sistema de gestión de la calidad interna y mejoramiento continuo, que afecta a todos los colaboradores de la organización.
15. El aspecto fundamental de la gestión del talento humano en la Organización es la formación integral y estará bajo la tutela de las siguientes premisas y principios fundamentales de actuación como los siguientes:
- a) El establecimiento de un marco conceptual en el que se incluyen todas las acciones formativas diseñadas para impulsar la cualificación de todos los colaboradores, adaptando dicho modelo a un entorno de trabajo diverso, complejo, amplio y atractivo.
 - b) La puesta en marcha de programas y planes de formación que favorezcan el perfeccionamiento profesional para el desempeño del puesto de trabajo.
 - c) La adecuación de los recursos humanos a los cambios tecnológicos y organizativos.
 - d) La adaptación de los nuevos empleados a las exigencias de la Organización y las permanentes dinámicas de cambio del sector de la salud.
 - e) Fortalecer y fomentar en el Grupo de colaboradores una mayor capacidad de desarrollo profesional.
 - f) Que la formación sea un elemento clave de cualificación profesional y abra las oportunidades de promoción dentro de la empresa.
 - g) Que los programas de formación contengan aspectos relacionados con el respeto a los derechos humanos y que fomenten una cultura de comportamiento ético.
 - h) Que las políticas marco de recursos humanos den la importancia adecuada y acertada a los procesos de formación y capacitación del talento humano.
 - i) Fomentar y favorecer la difusión y la puesta en común del conocimiento existente en el equipo de colaboradores.

j) Promover al aprendizaje continuo y el intercambio cultural como instrumentos para aumentar la eficiencia operativa gracias al uso apropiado del capital intelectual, de conformidad con disposiciones contempladas en la Política de gestión del conocimiento.

k) Fortalecer el intercambio y la socialización de las mejores prácticas y experiencias de trabajo que nazcan como fruto de los programas de capacitación y formación permanente y de esta manera establecer una cultura global de excelencia en todo el talento humano de la Organización.

l) Contribuir a la formación ética de los empleados, canalizando su espíritu solidario en beneficio de las comunidades en las que la organización está presente.

Principios de la política de capacitación en la clínica Emcosalud:

- **Universalidad:** Todos los empleados y colaboradores de la organización pueden acceder a los programas de capacitación institucional.
- **Participación:** todos los equipos de colaboradores de la organización podrán aportar, participar y colaborar en la construcción y desarrollo de los programas de capacitación institucional.
- **Compromiso:** Es deber de todos los empleados de la organización participar de manera activa y propositiva en los programas de capacitación institucional y a su vez promover la participación de los demás colaboradores.
- **Integración Institucional:** La organización podrá concertar, construir y definir de manera autónoma o mediante diferentes figuras administrativas con otras entidades públicas y privadas dedicadas al fomento de la capacitación laboral, el desarrollo de iniciativas, estrategias, planes y programas para la cualificación de su equipo de colaboradores; en dichas alianzas se definirá la forma en que estas concurrirán de manera armónica y concertada al cumplimiento de sus fines propios, mediante la integración de funciones, acciones y recursos.
- **Ética:** En el desarrollo de los programas de capacitación laboral, se preservará la sana convivencia, la transmisión del conocimiento en un ambiente de respeto a la moral, la sana

convivencia y la adopción del conjunto de políticas institucionales, normas y reglamentos previstos para tales actividades.

- **Accesibilidad:** Los programas de capacitación Institucional deberán prever las facilidades para que los empleados puedan acceder y asistir a las actividades programadas.
 - **Oportunidad:** Los programas de capacitación de la organización deberán estar planeados de manera acertada, permitiendo los espacios y tiempos adecuados para ser desarrollados con el mayor número de participantes y en las mejores condiciones.
 - **Pertinencia:** Los programas y contenidos de la capacitación, deberán guardar estrecha relación con los objetivos, propósitos y metas estratégicas de la organización, así, como con todo el conjunto de falencias y necesidades encontradas en los diagnósticos de que se hayan levantado de manera periódica.
 - **Concurrencia:** La organización no puede dejar de estar pendiente de sus colaboradores y todo su talento humano en los procesos de capacitación, por lo que puede apoyar, patrocinar, financiar y subsidiar los procesos de cualificación de sus empleados a todo nivel del conocimiento.
- *El principio de **concurrencia** va conectado estrechamente con el principio de **subsidiariedad**, no solo invoca la atención de la organización, sino que apela también a la solidaridad entre los distintos niveles institucionales, bajo la premisa de que quienes pueden ayuden a impulsar a los más rezagados y de esta manera lograr el mayor equilibrio organizacional*
- **Igualdad de género:** Los programas de capacitación deberán estar diseñados de manera tal que se establezca y desarrolle el principio fundamental de la no discriminación, por lo tanto, merece capítulo especial el de la promoción de la igualdad de derechos y la equidad de género.

Estrategias de capacitación en la clínica Emcosalud:

La efectividad de cualquier programa de capacitación está directamente relacionada con la habilidad de los responsables para, por un lado, detectar las necesidades más relevantes y, por otro,

diseñar un evento y/o secuencia de eventos cuyos currículos y estrategia educativa permitan cubrir estas necesidades.

Llevar a cabo eventos de capacitación sin metas concretas y bien definidas es un desperdicio de tiempo y fondos que no se puede permitir. Para iniciar, es necesario realizar un diagnóstico o evaluación de la situación existente en el sistema en cuanto al personal de áreas en la organización, diagnóstico que debe tener como objetivos fundamentales la identificación de las respuestas a las preguntas: ¿a quiénes hay que capacitar? (población meta), ¿para qué capacitar? y ¿en qué capacitar? Este análisis implicará una revisión exhaustiva de la actual situación del sistema y de las perspectivas hacia el futuro: ¿a dónde se desea llegar con el sistema de capacitación?, y ¿cuáles serán las necesidades de personal para lograr las metas deseadas? Este diagnóstico se verá facilitado si el sistema cuenta con una estrategia o plan para su futuro desarrollo, caso contrario, habrá que buscar otros mecanismos para determinar estos parámetros.

El diagnóstico debe tener como objetivo la detección de necesidades de capacitación expresadas por el personal de la organización a través de los instrumentos como entrevistas, observación directa, mesas de trabajo, y documentos evaluativos. Se diferencia aquí la Fase de Diagnóstico y la Fase de Análisis; ya hemos realizado la primera con la ayuda y colaboración de todo el equipo de jefes de cada uno de los servicios que presta la empresa, sin embargo, conceptualmente el análisis de la información obtenida forma parte del Diagnóstico.

- **Las necesidades de capacitación expresadas por los mismos interesados.** Las opiniones deben ser solicitadas directamente a los mismos interesados, e indirectamente, al pedir los mismos criterios de sus subalternos y jefes inmediatos. Normalmente surgen opiniones muy diversas respecto a la capacitación necesaria para un determinado grupo o nivel de personal, según la fuente de información. Se supone que la información obtenida del personal representará una visión de las destrezas y capacidades requeridas para enfrentar los problemas que el personal identifica en sus áreas.
- **La calidad y cantidad de la capacitación ya recibida.** Parte del personal habrá recibido algo de capacitación. Será necesario analizar los puntos buenos y malos de esa capacitación. El personal dará su criterio respecto a la aplicabilidad en el trabajo de los conocimientos enseñados, organización de los cursos, y las técnicas usadas para transmitir la información. También habrá que analizar el currículo de los cursos para determinar la

relevancia de los temas enseñados, y para rectificar los problemas y debilidades identificadas.

- **El recurso humano a quien se dirige el programa de capacitación.** Es de suma importancia establecer un banco de datos sobre el personal para guiar la preparación de los eventos de capacitación: nombre, edad, años de servicio, años de educación, capacitación recibida, función y nivel jerárquico, etc. Al mismo tiempo, se debe aprovechar el diagnóstico para obtener datos respecto a cuáles individuos cuentan con habilidades especiales que les permitirán servir de instructores en algunos cursos de capacitación.
- **Análisis de la Información:** Una vez obtenidos los resultados de los varios mecanismos de identificación de necesidades, comienza la parte difícil: llegar a conclusiones respecto al programa de capacitación. Los encargados de este proceso contarán con dos tipos de información: datos concretos obtenidos de encuestas escritas, entrevistas y documentos; y opiniones e impresiones obtenidas de entrevistas informales, visitas de campo y reuniones.

Las estrategias de capacitación comprenden el conjunto de recursos, herramientas de planeación, instrumentos, metodologías y posibilidades para desarrollar el proceso general de capacitación institucional en el talento humano de la Sociedad Clínica Emcosalud IPS de la ciudad de Neiva.

Se pretende demostrar que las estrategias de capacitación corporativa desarrolladas son capaces de lograr un cambio comportamental en sus integrantes que ayudara a conformar tanto aprendizajes significativos individuales como aprendizaje organizacional.

- Se espera que la oferta de cursos sea variada, con diversas modalidades de enseñanza y orientada a todo tipo de empleado.
- Habrá amplios conocimientos de los objetivos estratégicos empresariales.
- Se espera que la capacitación modificara actitudes y comportamientos, aunque esto dependería principalmente de cada persona.
- El cambio comportamental se reflejará principalmente a nivel del trabajo grupal y la interacción humana.
- Existirían, en general, mecanismos de apoyo formal que incentivarán la capacitación de los funcionarios de la empresa, especialmente en cursos comportamentales.

- Habrá una amplia instrumentación para la medición del impacto de los cursos de capacitación.
- Los participantes aplicaran los conocimientos recibidos, y se espera que muchos se capacitaran para desarrollarse personalmente y hacer uso de estos conocimientos en favor la empresa y sus objetivos organizacionales estratégicos.
- El mecanismo de inscripción a cursos deberá ser sencillo y claro, buscando y explorando el más adecuado.
- La organización brindara una educación facilitadora de los participantes y un aprendizaje situado, si bien la capacitación impartida y el entorno organizacional deberán estar alineados como para poder aplicar los conocimientos recibidos.
- La empresa promoverá la gestión del conocimiento adquirido.

A continuación, vamos a exponer el conjunto de acciones, metodologías, técnicas, recursos, instrumentos, herramientas y demás aspectos que en su conjunto constituyen las estrategias de capacitación a implementar.

5.1 ¿Qué entidad capacita?:

Nos referimos específicamente a la entidad generadora del conocimiento, estamos hablando de esa organización que por su objeto social y misión institucional entrega una información a unos participantes del proceso de adquisición del conocimiento que pueden ser de dicha entidad o de otra. Es decir, estamos hablando de la entidad que certificara la capacitación.

- **La misma entidad:** es la organización que con sus propios recursos humanos facilita el proceso de entrega del conocimiento a otro grupo de colaboradores de la misma organización. los contenidos y conocimientos de los programas de capacitación podrán ser generados por recurso humano de la clínica Emcosalud o por otras empresas del grupo.
- **Entidad externa:** nos referimos a que es otra organización la que por su objeto social y misión institucional y con sus recursos humanos entrega la información y los conocimientos a un grupo de participantes de la empresa beneficiada. en este orden de ideas

hablamos de convenios y alianzas interinstitucionales que se generan para beneficio de los empleados en los temas de capacitación.

5.1.1 Quienes capacitan:

Hace referencia de donde proviene o pertenece el talento humano, llámense instructores, formadores, docentes o profesionales encargados de la capacitación.

- Talento humano de la propia organización
- Talento humano externo a la organización
- Talento humano de varias organizaciones, es decir interno y externo

5.1.2 Tipos de capacitación que se podrán desarrollar

- **Voluntaria:** se refiere a que la decisión de capacitarse nace del individuo por su propia y libre decisión.
- **Auto propuesta:** la solicitud y temáticas nacen de los mismos empleados de la organización.
- **Impuesta:** la decisión y los contenidos son definidos por los directivos de la organización.
- **Obligatoria:** se refiere a que el empleado debe asistir y recibirla por decisión de la administración, esta generalmente se desarrolla en horario laboral.

5.1.3 Formas de recibir la capacitación:

- **Pasiva:** ocurre cuando el individuo recibe la información sin intervenir en ella, porque adquiere el conocimiento sin oponer resistencia. por ejemplo, ver un video, un audio, asistir a una conferencia magistral, una ponencia o una exposición vertical, es la denominada capacitación unidireccional.
- **Activa:** la capacitación activa implica acción, dicese en específico de la persona que mientras asiste a la capacitación, intervine, intercambia, comparte, discute, responde o contradice, aclara, pregunta etc., con quien está orientando la capacitación. es la denominada capacitación bidireccional. ejemplos de esta son los conversatorios, mesas de trabajo, dinámicas de grupo, lluvia de ideas, estudios de caso y otros.
- **General:** se refiere a temáticas de orden general de la organización, a componentes teleológicos, y valores y principios organizacionales que es necesario que todos los

colaboradores conozcan y que desde allí se puedan direccionar todas las acciones de la organización hacia la consecución de los objetivos y metas estrategias de la entidad.

- **Puntual o específica:** comprende un conjunto de habilidades, destrezas y competencias de los procesos y procedimientos específicos, ya sea de una dependencia o política particular de la organización.
- **Complementaria o transversal:** comprende aspectos que complementan o amplían la formación integral del grupo de colaboradores de la organización y que contribuyen a que estos tengan un crecimiento y mejoramiento sustancial en aspectos del desarrollo humano y social.
- **Presencial:** la persona está presente físicamente junto al instructor o agente formador en la actividad de capacitación.
- **Virtual:** la capacitación se lleva a cabo a través de plataformas tecnológicas, internet y con ayuda únicamente de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- **Individual:** la capacitación es recibida por una sola persona sin importar su método.
- **Colectiva o grupal:** la actividad de capacitación es recibida por varias personas al mismo tiempo utilizando cualquier método o técnica para su desarrollo.
- **Corta duración:** capacitaciones con duración entre 2 y 16 horas.
- **Duración Intermedia:** Capacitaciones entre 24 y 40 horas.
- **Mediana Duración:** Mas de 40 horas y hasta 120 horas.
- **Larga Duración:** Comprende capacitaciones, estudios y formaciones que sobrepasan las 120 horas.
- **Dentro de la jornada laboral**
- **Por fuera de la jornada laboral**
- **Dentro de las instalaciones de la organización**
- **Por fuera de las instalaciones de la organización**
- **Inductiva**
- **Crecimiento**

5.1.4 Técnicas de capacitación que se podrán implementar

1. Talleres
2. Seminarios

3. Centros literarios organizacionales
4. Tertulias
5. Foros
6. Congresos
7. Conferencias
8. Ponencias
9. Ferias
10. Cursos
11. Diplomados
12. Conversatorios
13. Mesas redondas

5.1.5 Figuras metodológicas:

- A. Dictada por la entidad directamente
- B. A través de **convenios interinstitucionales** con entidades que por su objeto y misión institucional apoyan procesos de capacitación de formación laboral y ciudadana y a las cuales la organización o sus colaboradores se encuentra adscrita.
- C. Inscripciones a eventos específicos en entidades especializadas.
- D. Contratación de todo el proceso de capacitación institucional por parte de un tercero o particular o firma especializada en estos procesos.

5.1.6 Entidades para convenios de capacitación:

- SENA CAPITULO HUILA.
- CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL HUILA.
- FEDERACION NACIONAL DE COMERCIANTES (FENALCO) CAPITULO HUILA.
- CAMARA DE COMERCIO DE NEIVA.
- ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA ESAP SEDE HUILA.
- ASOCIACION DE COOPERATIVAS Y EMPRESAS SOLIDARIAS DEL HUILA (ASOCOOPH).
- CAM

- UNIVERSIDADES DE LA REGION
- CRUZ ROJA
- BOMBEROS DE NEIVA
- CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA

5.1.7 Programas de capacitación a implementar

Conoce tu organización y el sector estratégico:

Este programa de capacitación encierra el conjunto de valores y principios del fundamento teleológico de la organización, comprende además el reconocimiento interno de toda la empresa y hace un recorrido general por el sistema de salud colombiano.

Objetivo general

Conocer de manera general y suficiente la Teleología institucional de manera que le permita a todo el grupo de colaboradores orientar sus acciones de trabajo en concordancia con los objetivos estratégicos organizacionales.

Temas y contenidos del programa

- Historia de la organización
- Evolución de la organización
- Teleología y plataforma estratégica Organizacional
- Estructura organizacional
- Generalidades del sistema de salud colombiano
- Análisis del sector (entornos y tendencias)
- Contexto del negocio
- Presente y futuro de la organización
- Políticas organizacionales
- Imagen organizacional
- Posicionamiento y liderazgo organizacional
- Pertenencia e identidad organizacional
- Procesos administrativos de certificación
- Cultura organizacional

- Gestión del Conocimiento organizacional
- Capacidades organizacionales
- Análisis organizacional
- Formulación de objetivos, metas e indicadores de la gestión organizacional
- Diagnostico Organizacional
- Formulación del Plan estratégico organizacional

Gestión del talento humano

Objetivo general:

El objetivo del presente programa es implementar de manera acertada los procesos, procedimientos y demás acciones que permitan el desarrollo integral de todo el grupo de colaboradores y lograr de la mejor manera alinear sus propósitos individuales con los objetivos, metas y propósitos organizacionales.

Contenido:

La división de Talento Humano es responsable en la formulación y gestión de las estrategias relacionadas con el Fortalecimiento de la Calidad de Vida Laboral, entre la cuales se encuentra los programas del Plan Institucional de Capacitación (PIC), las cuales se enmarcan tanto en el Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, lo que quiere decir que el talento humano es eje central en el desarrollo organizacional para la prestación de los servicios, e impacta en el plan estratégico a través del fortalecimiento y la potencialización de las competencias de los colaboradores, contribuyendo a mejorar su calidad de vida laboral.

La Gestión del Talento Humano se convierte en un factor estratégico debido a que aporta al logro de los objetivos organizacionales desde una perspectiva estratégica a largo plazo, considerando tanto las necesidades propias de la entidad, como el actuar responsablemente en el entorno laboral, legal y cultural, buscando encontrar un justo y sano equilibrio entre diversos intereses.

Este modelo constituye el fundamento conceptual de la gestión del talento humano al servicio de los usuarios e implica un cambio de paradigma en el que el proceso “Desarrollo integral del Talento Humano” garantiza el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización. También está orientado a construir una cultura apropiada que permita el fortalecimiento de las competencias que los colaboradores de la empresa requieren para generar mejores resultados, propiciando al

mismo tiempo un adecuado ambiente laboral que propenda por el bienestar, el sentido de pertenencia, para alcanzar el propósito superior de hacer de la organización un referente de calidad en sus servicios.

En este sentido, los procesos de Gestión Humana tienen como eje central el desarrollo humano, siendo la división de Talento Humano un actor estratégico para gestionar de manera articulada procesos tales como, inducción, reinducción, desarrollo integral de talento humano a través de capacitación y bienestar; y evaluación del desempeño laboral.

En el Plan Institucional de Capacitación (PIC) se encuentran descritas las acciones que permiten el fortalecimiento y la potencialización de las competencias de sus trabajadores, contribuyendo a mejorar su desempeño y a fortalecer su competitividad laboral. Responde a una construcción participativa, en donde se tienen en cuenta las diferentes fuentes diagnósticas que procuran abarcar todos los frentes para responder a las necesidades de la entidad, siendo estas:

- Plan Estratégico de la Entidad,
- Solicitudes de jefes de área,
- Normatividad vigente,
- Diagnósticos de necesidades de capacitación
- Plan de mejoramiento individual derivado de la Evaluación del Desempeño Laboral,
- Acciones de mejora como resultado de los procesos de auditoría y evaluación interna
- Proyectos de Aprendizaje en Equipo (PAE) con los grupos focales de la Entidad.

El objetivo final del PIC es “Mejorar la calidad de la prestación de los servicios de salud a cargo de la organización, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios y garantizar la instalación de competencias y capacidades específicas en los colaboradores, en concordancia con los principios que rigen la organización.

En ese orden de ideas, la gestión del talento humano se debe enfocar en el desarrollo de las competencias laborales es decir de la “capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y los propósitos estratégicos de la organización, las funciones inherentes a un empleo o puesto de trabajo; capacidad determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores y actitudes.

Temas y contenidos del programa

- Gestión estratégica del talento humano
- Diseño Competencias laborales
- Clima organizacional
- Ambiente laboral
- Relaciones interpersonales
- Manejo y resolución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Sinergia organizacional
- Liderazgo
- El éxito y la superación personal
- Motivación y expectativas laborales
- Bienestar laboral
- Desarrollo humano
- Proyecto de vida
- Motivación y actitud
- Potencial humano
- Comunicación asertiva
- Creatividad e innovación
- Inteligencia emocional
- Inteligencia financiera
- Proceso de reclutamiento, inducción y crecimiento laboral
- Evaluación de desempeño
- Aplicación de pruebas laborales
- Gestión y análisis de cargos
- Diseño y análisis de manuales de funciones y puestos de trabajo
- Administración de nómina y régimen salarial
- Manejo de redes sociales y comunidades virtuales
- Uso racional de las nuevas tecnologías

Prestación de los servicios de salud

Objetivo general

Entender de manera profunda y clara la dimensión, condiciones, alcances, particularidades e implicaciones de la prestación de los servicios de salud en el contexto legal y social.

Temas y contenidos del programa

- Generalidades del sistema de salud colombiano
- Marco legal de la salud en Colombia
- Calidad de servicios de salud
- Humanización en los servicios de salud
- Ética y valores del trabajador de la salud
- Manejo de pacientes difíciles
- Desempeño laboral bajo presión
- Recursos para la prestación de los servicios de salud
- Infraestructura de servicios de salud
- Equipamiento de servicios de salud
- Certificación y acreditación de servicios de salud
- Protocolos en los servicios de salud
- Aspectos de seguridad del paciente

Imagen corporativa y atención al cliente

Objetivo general

Conocer e implementar el conjunto de acciones institucionales que contribuyan de manera efectiva al posicionamiento corporativo y satisfacer con los más altos índices de calidad las expectativas del servicio de los usuarios de los servicios ofertados por la organización, de manera que en el mediano plazo la organización sea reconocida como una excelente prestadora de los servicios de salud con altos estándares de calidad y humanización.

Temas y contenidos del programa

- Atención al cliente
- Manejo del estrés

- Manejo de clientes difíciles
- Eficiencia, eficacia y efectividad ven el servicio
- Calidad en el servicio
- Manual del cliente interno
- Formulación de una política de calidad
- Mapas de riesgos
- Rutas de evacuación
- Implementación del Plan de seguridad y salud en el trabajo
- Conocimiento de la figura de Defensor del usuario
- El control social en los servicios de salud

Competencias laborales específicas

Objetivo general

Fortalecer y complementar competencias específicas para el desarrollo de procesos, procedimientos y tareas puntuales, así, como el mejoramiento y entrenamiento de habilidades y destrezas de diferente orden que fortalezcan un mejor desempeño laboral de los colaboradores.

Temas y contenidos del programa

- Conocimiento y habilidades en ofimática
- Inglés
- Redacción de documentos y correspondencia
- Entrenamiento en manejo y Adopción de equipos
- Proceso de facturación
- Archivo y correspondencia
- Gestión de la información
- Documentación y clasificación de la información
- Gestión del conocimiento organizacional
- Fortalecimiento y actualización del proceso de registros clínicos
- Habilidades en el manejo de personal
- Diseño de manuales, guías y formatos organizacionales
- Sistemas integrados de gestión

- Manuales de control interno
- Herramientas de planeación estratégica
- Manejo de software
- Manejo e implementación de Normas internacionales financieras

CAPITULO 6º: PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS POLITICAS, ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE CAPACITACION DE LA CLINICA EMCOSALUD

Gracias a la información obtenida a lo largo del trabajo del proyecto de investigación se concluyó que la implementación del proyecto de investigación recaerá sobre el área de recursos humanos, ya que son los encargados de proporcionar a los funcionarios las herramientas necesarias en materia de conocimientos, para que no solo logren desempeñar su labor, si no que sean más eficientes, competitivos y altamente capacitados para ocupar cargos de mayor importancia y responsabilidad dentro de la empresa.

La finalidad de ello es que las personas cumplan con el objetivo de crecer profesionalmente dentro de la empresa y se encaminen junto con ella a lograr las metas, proyectos y desafíos a los que se enfrenta en su vivir diario para posicionar a la CLINICA EMCOSALUD como una de las mejores del país.

La implementación de este proyecto de investigación tiene la intencionalidad de que el proceso de estudio supla las necesidades de capacitación del personal de la clínica Emcosalud, mediante el desarrollo de habilidades, conocimientos y experiencia de los diferentes colaboradores, necesarios para mejorar el desempeño en el área de trabajo. Para su respectiva implementación se responsabilizará al área de recursos humanos tomando como punto de partida y razones Institucionales de fondo las siguientes:

1. Concientizar a la empresa sobre la importancia del proceso de capacitación Institucional.
2. Concientizar a los empleados sobre las bondades del proceso de capacitación.
3. Replantear, revisar y mejorar el proceso de capacitación que maneja actualmente la empresa

4. Se contará con la opinión de cada uno de los funcionarios y jefes de área para la Actualización de los temas de capacitación y las metodologías utilizadas
5. Se Enfocarán los temas hacia las necesidades del cargo y funciones específicas.
6. Se divulgará el proceso entre todos los funcionarios de la clínica Emcosalud
7. Se dará la claridad necesaria al proceso y a los temas de capacitación.
8. Se buscarán y agotarán todas las alternativas posibles para la implementación del proceso de capacitación.
9. Se desarrollarán altos niveles de motivación a través de incentivos o concurso de méritos.
10. Oportunidades externas para la implementación de la capacitación
11. Para el desarrollo del presente proceso organizacional de capacitación, Se destinarán importantes recursos de diferente orden y naturaleza de la organización.

A continuación, se detalla cada una de las propuestas expuestas.

1. La clínica Emcosalud IPS al tener un gran prestigio a nivel regional y nacional deberá tener en cuenta los diferentes procesos de capacitación que le pueda brindar a su personal, ya que es una de las herramientas que generan valor y crecimiento a las personas y al mismo tiempo les permite desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias. Estas experiencias repercuten en el desempeño de actividades y funciones de cada uno de los cargos, necesarios para elevar el nivel de competencia de los funcionarios. Por eso se buscará concientizar a la alta dirección de la clínica Emcosalud sobre la importancia que le traerá la implementación de los diferentes procesos de capacitación a sus funcionarios y a la organización.

2. Concientizar a cada funcionario de la clínica Emcosalud de las bondades que genera el ser capacitado constantemente, pues ella le brindara herramientas que permitirán desarrollar mejor su labor y tomar decisiones acertadas, evitando así la evasión de responsabilidades; la capacitación concientizara a los funcionarios en que cada uno de ellos es dueño de sus labores y por lo tanto es responsable de lo que pase con ella, les demostrara que deben dejar de lado los temores externos y ver que las soluciones están en sus manos, al lograr esto la gente manifestará sus ideas con mayor madurez y asumirá los comentarios de su entorno de una mejor forma, generando así oportunidades de mejoramiento y crecimiento en el desempeño personal y profesional.
3. Es necesario revisar y mejorar el proceso de capacitación que maneja la clínica Emcosalud, y la forma en la se ha venido implementando, para que este nuevo proceso sea consecuente con lo que realmente necesita la organización y los colaboradores mejoren en su nivel laboral y en el desempeño de su respectivo cargo. Por ello la empresa deberá hacer un diagnóstico integral y análisis organizacional de necesidades, donde se descubran las carencias de preparación y competencias si las hay de las personas, y de esta forma plantear un programa de capacitación que cumpla con el objetivo de cualificación integral.
4. Para la implementación de esta propuesta se tendrá en cuenta la opinión de cada de uno de los funcionarios, recogidas por escrito a través de encuestas o un buzón de sugerencias que nos permita conocer sobre los temas en que le gustaría ser capacitado y que metodología le gustaría que implementara la clínica Emcosalud para la realización de esta capacitación. lo cual buscara complementar el desarrollo de los funcionarios en sus puestos de trabajo y formarlas para enfrentar los retos y solucionar problemas que se presentar en su vivir diario
5. Esta propuesta está diseñada para implementarse para cada uno de los funcionarios internos y externos sin importar el cargo o función que cumpla, ya que lo más importante es enfocarse en cada una de las necesidades que puedan estar presentando dentro de la organización, para la solución de problemas y para proponer mejoras o alternativas que generen un valor agregado en sus funciones, en este caso se vio necesario revisar los temas de capacitación para así plantear un proceso de capacitación que permita mitigar las diferentes necesidades que se puedan estar presentando dentro de la empresa por parte del área de recursos humanos.

6. Se implementará la propuesta a través de la divulgación entre todos los funcionarios por medio de la intranet que maneja la clínica Emcosalud la cual nos servirá como una herramienta de comunicación para generar una participación por parte de los funcionarios con los temas de capacitación que se van a implementar por parte del área de recursos humanos.
7. Para que la implementación de la propuesta tenga los resultados esperados, se las hará una presentación a todos los funcionarios donde se les expondrá los diferentes alcances y objetivos que busca la implementación de esta propuesta para que así haya una mayor claridad del proceso que apuntara al desarrollo de los funcionarios y de la organización.
8. En la clínica Emcosalud se cuenta con un sistema de comunicación permanente entre los funcionarios como la intranet, es posible que se logren desarrollar capacitaciones de igual forma cómo se manejan en el Sena que es a distancia, lo cual permitirá una mayor participación por parte de los funcionarios. Se podrán desarrollar capacitaciones en la intranet, en la que se presentara diferentes temas para capacitar y que serán dictados por un tutor que conozca el tema y sea contratado para proporcionar información y resolver inquietudes y realice algunos ejercicios para mejorar el aprendizaje, este tutor pueden ser los mismos profesores de universidades que solicitan visitas empresariales.
9. Para que la implementación de esta propuesta sea bien recibida por todos los funcionarios se buscara elevar la motivación y la permanencia de todos los funcionarios en los diferentes procesos de capacitación a través de incentivos o por concursos de méritos, donde los funcionarios con mayor compromiso expondrán los conocimientos y habilidades adquiridas en este proceso, y estos puedan ser tenidos en cuenta para ocupar cargos de mayor responsabilidad y liderazgo, dando así la oportunidad de continuar siendo personas competitivas y altamente calificadas, no solo para trabajar por los objetivos de la empresa sino como un reconocimiento personal y profesional de sí mismo.
10. Teniendo en cuenta la ayuda que pueden brindar diferentes organizaciones como el Sena, Cajas de compensación, Cámara de comercio y otras de esta naturaleza, se pueden acudir a acuerdos con las mismas, para generar capacitaciones en campos específicos y necesarios para el desarrollo de la empresa. instituciones como el Sena, brindan cursos que son de ayuda a todas las áreas organizacionales, tanto para el nivel directivo como operativo, con la implementación de cursos de ofimática (Excel, y manejo de herramientas del sistemas

operativos), contabilidad y finanzas, gestión de proyectos, gestión organizacional, calidad, mercadeo y logística, direccionamiento estratégico, administración de la información y de proyectos, entre otros, los cuales son de vital importancia y que de acuerdo a los resultados obtenidos son unas de las mayores falencias en temas de capacitación que presenta la empresa. Crear convenios con las universidades, para capacitar al personal a cambio de utilizar de forma programada, las instalaciones de la empresa para visitas empresariales, que complementen el conocimiento de los estudiantes. Como otra oportunidad para obtener capacitaciones con las universidades y el Sena, es la de garantizar que se tomen en cuenta para la selección de vacantes, estudiantes de últimos semestres de carreras que tengan afinidad con la empresa, pues de esta forma ayudan con el progreso del talento humano joven, complementando la responsabilidad social de la Clínica Emcosalud, de fomentar el empleo y contribuir con el mejoramiento social.

11. La financiación de esta implementación será con recursos propios de la clínica Emcosalud y la participación de talento humano de otras organizaciones.

CAPITULO 7° PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

El desarrollo del presente proceso de capacitación laboral deberá contar con un proceso de seguimiento y evaluación que permita determinar sus alcances e impactos sobre la población objeto y de esta manera plantear los procesos de mejoramiento continuo necesarios para elevar los niveles de competencia de los colaboradores y por el otro lado determinar los niveles de satisfacción de los usuarios en la prestación de los servicios de la organización.

7.1 Seguimiento

Además de evaluar los resultados del proceso capacitador, es importante que después de un tiempo de haber llevado a término, se determine y analice el impacto de la capacitación en las áreas

ocupacionales a través del desempeño laboral, para esto se requiere del estudio de los siguientes aspectos:

- Recursos Humanos Formales.
- Recursos Materiales y Financieros.
- Beneficios Obtenidos.

7.2 A través del seguimiento del proceso capacitador, se deberán cumplir con objetivos tales como:

- Analizar el desempeño profesional y el desarrollo de los trabajadores capacitados
- Comparar el desempeño de los trabajadores capacitados con el personal que no la ha sido formado.
- Identificar necesidades no satisfechas de capacitación.
- Establecer condiciones actuales o deseadas.
- Determinar nuevos objetivos y metas.
- Orientar la planeación de las acciones de capacitación para su mejor operación.
- Aprovechar las evaluaciones cuantitativas y cualitativas del proceso capacitador para valorar la idoneidad de las entidades responsables del programa.

Al concluir la evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación la empresa estará en posibilidades de retroalimentar una nueva planeación y acciones de capacitación.

CAPITULO 8.

PLAN DE ACCION PARA LA CLINICA EMCOSALUD IPS 2018

Se propondrá el presente modelo de plan de acción, sencillo pero claro a la clínica Emcosalud, para que esta lo ponga en consideración y si así lo estima conveniente lo implemente para el segundo semestre del 2018, el presente modelo es tan solo una propuesta que tiene carácter indicativo y orientador para la organización y de manera especial para la división de recursos

humanos, esta a su vez podrá hacer los cambios y modificaciones que considere pertinente y seguidamente la pondrá en práctica si considera que esta interpreta los objetivos estratégicos de la organización y la conduce por los senderos del desarrollo y la mejora continua.

PROGRAMA N° 01 : Conociendo tu organización

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Empresa: CLINICA EMCOSALUD IPS

1.2. Área: Jefes y Coordinadores de servicios

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.1. Actividad: Realizar una capacitación de reinducción donde se dé a conocer la historia, evolución, presente y futuro de la Clínica Emcosalud IPS para los Jefes y Coordinadores de servicios

2.2. Objetivos:

Fidelizar a los funcionarios y fortalecer su identidad y pertinencia con la organización, conociendo de manera más profunda los postulados institucionales y su estructura orgánica interna

III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

La actividad se realizará a través de un seminario donde serán reorientados de los postulados institucionales y su estructura orgánica interna

IV. MEDIOS Y MATERIALES

a) Humanos: Facilitador y participantes

b) Materiales: Video beam, plumones, hojas de papel, Fotocopias, Auditorio.

c) Tiempo: Exposición 8 horas.

8 am a 12 pm - 2 pm a 6 pm

V. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA
Contratar una persona para que haga de facilitador en la capacitación competencias profesionales para el personal del HRL
OBJETIVO

Mejorar el nivel de fidelización del funcionario y fortalecer la identidad y sentido de pertinencia con la Clínica.				
JUSTIFICACION La capacitación es pieza clave para brindar en los funcionarios la seguridad de trabajar en un buen ambiente laboral donde día a día se puede brindar una buena atención a los usuario y a la vez puede genera un buen ambiente de trabajo y lograr finalmente un buen desempeño laboral.				
PLAZO DE EJECUCION Junio - Agosto del 2018				
RESPONSABLES Subgerente Administrativo Grupo Emcosalud				
LUGAR: Auditorio de Emcosalud				
ACTIVIDADES	SEGUNDO SEMESTRE 2018			RECURSOS A UTILIZAR
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
Convocatoria a los jefes y coordinadores de servicios	X	x		Video beam, plumones, hojas de papel, Fotocopias, Auditorio, Refrigerios
Capacitar a los funcionarios			X	
Medir los conocimientos adquiridos en la capacitación			X	

COSTO DE LA CAPACITACION

DESCRIPCION	COSTO
Refrigerios	30.000
Papeleria	50.000
Total	80.000

PROGRAMA N° 02 : Gestión estratégica del talento humano

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Empresa: CLINICA EMCOSALUD IPS

1.2. Área: Personal administrativo de la Clínica Emcosalud IPS

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.1. Actividad: Realizar una capacitación en la temática de Equipo de trabajo de alto desempeño en el personal administrativo de la clínica Emcosalud IPS

2.2. Objetivos:

Concientizar y fomentar la importancia de trabajo en equipo de manera armónica y integrada

III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

La actividad se realizará de forma didáctica donde se escuchará las opiniones de cada funcionario donde no expondrán sobre el desempeño de trabajo que han tenido sobre su área y el ambiente laboral que manejan con sus respectivos compañeros

IV. MEDIOS Y MATERIALES

a) Humanos: Facilitador y participantes

b) Materiales: Video beam, Papelería, Refrigerios, almuerzo, auditorio

c) Tiempo: Exposición 8 horas.

8 am a 12 pm - 2 pm a 6 pm

V. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA La Cámara de Comercio Contratará una persona para que haga de facilitador en la capacitación de la temática de equipos de trabajo de alto desempeño			
OBJETIVO Concientizar y fomentar la importancia de trabajo en equipo de manera armónica y integrada			
JUSTIFICACION La capacitación es de vital importancia para fomentar la importancia de trabajar en equipo ya que les permitirá afrontar los problemas o retos que se le presentan en su vivir diario, y también le ayudara en cumplir las metas o objetivos que se haya trazado la empresa			
PLAZO DE EJECUCION JULIO- AGOSTO			
RESPONSABLES Camara de comercio de Neiva			
LUGAR: Auditorio de la cámara de comercio de Neiva			
ACTIVIDADES	SEGUNDO SEMESTRE 2018		RECURSOS UTILIZAR
	JULIO	AGOSTO	
Convocatoria al personal administrativo de la clínica emcosalud	X		Video beam, Papelería, Refrigerios, almuerzo, auditorio
Capacitar a los funcionarios		X	
Medir los conocimientos			

adquiridos en la capacitación		X	
-------------------------------	--	---	--

COSTO DE LA CAPACITACION

Todos los costos de la capacitación serán cubiertos por la cámara de comercio de Neiva

PROGRAMA N° 03 : Imagen Corporativa y atención al cliente

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Empresa: CLINICA EMCOSALUD IPS

1.2. Área: Personal administrativo y de atención al cliente

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.1. Actividad: Realizar una capacitación en la temática de Eficiencia, eficacia y efectividad en el servicio al cliente

2.2. Objetivos:

Concientizar de las ventajas que para la organización traerá una atención efectiva y oportuna a los usuarios

III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

La actividad se realizará en seminario taller donde se dará a conocer todo lo referente a la atención de los usuarios

IV. MEDIOS Y MATERIALES

a) Humanos: Facilitador y participantes

b) Materiales: Video beam, Papelería, Refrigerios, , auditorio

c) Tiempo: Exposición 4 horas.

2 pm a 6 pm

V. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA Contratar una persona para que haga de facilitador en la capacitación de la temática de equipos de trabajo de alto desempeño
OBJETIVO Concientizar de las ventajas que para la organización traerá una atención efectiva y oportuna a los usuarios
JUSTIFICACION

La temática de esta capacitación es de vital importancia para la empresa y sus funcionarios ya que orientara en el manejo de usuarios			
PLAZO DE EJECUCION AGOSTO – SEPTIEMBRE			
RESPONSABLES Consultor particular contratado por Emcosalud			
LUGAR: Auditorio de Emcosalud			
ACTIVIDADES	SEGUNDO SEMESTRE 2018		RECURSOS UTILIZAR
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	
Convocatoria al personal administrativo de la clínica emcosalud	X		Video beam, Papelería, Refrigerios, almuerzo, auditorio
Capacitar a los funcionarios		X	
Medir los conocimientos adquiridos en la capacitación		X	

COSTO DE LA CAPACITACION

DESCRIPCION	COSTO
Refrigerios	80.000
Papelería	50.000
Consultor	1.000.000
Total:	1.130.000

PROGRAMA N° 04 : Prestación de servicios de salud en Colombia

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Empresa: CLINICA EMCOSALUD IPS

1.2. Área: Personal asistencial y Jefes de servicios

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.1. Actividad: Realizar una capacitación en la temática de Humanización en la prestación de los servicios de salud

2.2. Objetivos:

OBJETIVO

Sensibilizar a los funcionarios en el conjunto de particularidades que supone a las personas en un estado de vulnerabilidad física y emocional

III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

La actividad se realizará en modalidad de seminario

IV. MEDIOS Y MATERIALES

a) Humanos: Facilitador y participantes

b) Materiales: Video beam, Papelería, Refrigerios, almuerzo, auditorio

c) Tiempo: Exposición 8 horas.

8 am a 12 pm - 2 pm a 6 pm

V. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA La Secretaria de Salud del Huila facilitara a un expositor para que haga de facilitador en la capacitación de la temática de Humanización en la prestación de los servicios de salud			
OBJETIVO Sensibilizar a los funcionarios en el conjunto de particularidades que supone a las personas en un estado de vulnerabilidad física y emocional			
JUSTIFICACION La temática de esta capacitación es de vital importancia para la empresa y sus funcionarios ya que buscara Sensibilizar a los funcionarios en el conjunto de particularidades que supone a las personas en un estado de vulnerabilidad física y emocional			
PLAZO DE EJECUCION AGOSTO – SEPTIEMBRE			
RESPONSABLES Secretaria de salud del Huila- Clinica Emcosalud			
LUGAR: Auditorio de Emcosalud			
ACTIVIDADES	SEGUNDO SEMESTRE 2018		RECURSOS UTILIZAR
	AGOSTO	SEPTIEMBR E	
Convocatoria al personal asistencia y jefes de servicios	X		Video beam, Papelería, Refrigerios, almuerzo, auditorio
Capacitar a los funcionarios		X	
Medir los conocimientos			

adquiridos en la capacitación		X	
-------------------------------	--	---	--

COSTO DE LA CAPACITACION

DESCRIPCION	COSTO
Refrigerios	80.000
Almuerzo	200.000
Papelería	100.000
Total:	380.000

PROGRAMA N° 05: Competencias laborales específicas

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Empresa: CLINICA EMCOSALUD IPS

1.2. Área: Personal Administrativo

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.1. Actividad: Realizar una capacitación en la temática de Redacción de documentos y correspondencia

2.2. Objetivos:

OBJETIVO

Entregar herramientas e instrumentos que permitan el mejoramiento de la competencia de la redacción y elaboración de diferentes documentos con altos estándares de calidad

III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

La actividad se realizará en tipo didáctica donde se buscará interactuar con cada uno de los participantes para conocer las diferentes habilidades y deficiencias que tienen en el tema.

IV. MEDIOS Y MATERIALES

a) Humanos: Facilitador y participantes

b) Materiales: Video beam, Papelería, Refrigerios, almuerzo, auditorio

c) Tiempo: Exposición 8 horas.

8 am a 12 pm - 2 pm a 6 pm

V. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA

EL Sena facilitara a un expositor para que haga de facilitador en la capacitación de la temática de Redacción de documentos y correspondencia			
OBJETIVO Entregar herramientas e instrumentos que permitan el mejoramiento de la competencia de la redacción y elaboración de diferentes documentos con altos estándares de calidad			
JUSTIFICACION La temática de esta capacitación permitirá a los funcionarios en el mejoramiento de la competencia de la redacción y elaboración de diferentes documentos con altos estándares de calidad			
PLAZO DE EJECUCION SEPTIEMBRE-OCTUBRE			
RESPONSABLES Sena			
LUGAR: Auditorio del Sena Comercial			
ACTIVIDADES	SEGUNDO SEMESTRE 2018		RECURSOS A UTILIZAR
	SEPTIMBRE	OCTUBTE	
Convocatoria al personal administrativo de la clínica emcosalud	X		Video beam, Papelería, Refrigerios, almuerzo, auditorio
Capacitar a los funcionarios		X	
Medir los conocimientos adquiridos en la capacitación		X	

COSTO DE LA CAPACITACION

La totalidad de los costos de la capacitación serán cubiertos por el Sena

PROGRAMA N° 06: Conociendo tu organización

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Empresa: CLINICA EMCOSALUD IPS

1.2. Área: Socios, directivos y jefes de servicios asistencias y administrativos

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.1. Actividad: Realizar una capacitación en la temática de Políticas organizacionales y análisis organizacional

2.2. Objetivos:

Entender el conjunto de variables para orientar y direccionar a la organización en el cumplimiento estratégico de sus objetivos

III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

La actividad se realizará en modalidad de seminario.

IV. MEDIOS Y MATERIALES

a) Humanos: Facilitador y participantes

b) Materiales: Video beam, Papelería, Refrigerios, almuerzo, auditorio

c) Tiempo: Exposición 8 horas.

8 am a 12 pm - 2 pm a 6 pm

V. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA			
Se contrata a un expositor para que haga de facilitador en la capacitación de la temática de Políticas organizacionales y análisis organizacional			
OBJETIVO			
Entender el conjunto de variables para orientar y direccionar a la organización en el cumplimiento estratégico de sus objetivos			
JUSTIFICACION			
La temática de esta capacitación permitirá Entender el conjunto de variables para orientar y direccionar a la organización en el cumplimiento estratégico de sus objetivos			
PLAZO DE EJECUCION			
SEPTIEMBRE-OCTUBRE			
RESPONSABLES			
Emcosalud			
LUGAR:			
Auditorio de la clínica Emcosalud			
ACTIVIDADES	SEGUNDO SEMESTRE 2018		RECURSOS UTILIZAR
	SEPTIMBRE	OCTUBTE	
Convocatoria a Socios, directivos y jefes de servicios asistencias y administrativos	X		Video beam, Papelería, Refrigerios, almuerzo, auditorio
Capacitar a los funcionarios		X	
Medir los conocimientos adquiridos en la capacitación		X	

COSTO DE LA CAPACITACION

DESCRIPCION	COSTOS
Refrigerios	100.000
Almuerzo	200.000
Papelería	100.000
Expositor	1.500.000
Total	1.900.000

PROGRAMA N° 07: Gestión estratégica del talento humano

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Empresa: CLINICA EMCOSALUD IPS

1.2. Área: Personal administrativo

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.1. Actividad: Realizar una capacitación en la temática de liderazgo y motivación organizacional

2.2. Objetivos:

Conocer las bondades y ventajas de contar con equipos de colaboradores suficientemente motivados y desarrollo de liderazgo

III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

La actividad se realizará en forma de didáctica para poder interactuar con los diferentes participantes

IV. MEDIOS Y MATERIALES

a) Humanos: Facilitador y participantes

b) Materiales: Video beam, Papelería, Refrigerios, almuerzo, auditorio

c) Tiempo: Exposición 8 horas.

8 am a 12 pm - 2 pm a 6 pm

V. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA Fenalco Huila facilitara un expositor para que haga de facilitador en la capacitación de la temática de liderazgo y motivación organizacional
OBJETIVO Conocer las bondades y ventajas de contar con equipos de colaboradores suficientemente motivados y desarrollo de liderazgo
JUSTIFICACION

La temática de esta capacitación permitirá Conocer las bondades y ventajas de contar con equipos de colaboradores suficientemente motivados y desarrollo de liderazgo			
PLAZO DE EJECUCION OCTUBRE-NOVIEMBRE			
RESPONSABLES FENALCO CAPITULO HUILA			
LUGAR: Auditorio de Fenalco			
ACTIVIDADES	SEGUNDO SEMESTRE 2018		RECURSOS UTILIZAR
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	
Convocatoria a Personal administrativos	X		Video beam, Papelería, Refrigerios, almuerzo, auditorio
Capacitar a los funcionarios		X	
Medir los conocimientos adquiridos en la capacitación		X	

COSTO DE LA CAPACITACION

Los cotos de la capacitación serán cubiertos por Fenalco Huila

CROGRAMA DE CAPACITACION INSTITUCIONAL CLINICA EMCOSALUD IPS DE NEIVA

SEGUNDO SEMESTRE DE 2018

PROGRAMA	TEMATICA	LUGAR	FECHA	HORAR/DURACION	ASISTENTES	ENTIDAD/CAPACITACION
Conocimiento tu Organización	Historia, evolución, presente y futuro de la organización	Auditorio de la clínica, calle 5 No 7-60	Viernes 10 de agosto	8:am A 12.pm Y 2:PM A 6:PM, Ocho (8) horas	Jefes y coordinadores de cada servicio	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO GRUPO EMCOSALUD

		segundo piso				
Gestión estratégica del talento humano	Equipos de trabajo de alto desempeño	Auditorio o cámara de comercio de Neiva	Viernes 24 de agosto	8:am A 12.pm Y 2:PM A 6:PM, Ocho (8) horas	Personal administrativo de la clínica Emcosalud	Cámara de Comercio de Neiva
Prestación de servicios de salud en Colombia	Humanización en la prestación de los servicios de salud	Salón auditorio de la clínica Emcosalud	Jueves 6 de Septiembre	8:am A 12.pm Y 2:PM A 6:PM, Ocho (8) horas	Personal asistencial de la Clínica Emcosalud y jefes de servicios	Secretaria de Salud del Huila
Imagen corporativa y atención al cliente	Eficiencia, eficacia y efectividad en el servicio al cliente	Salón auditorio de la clínica Emcosalud	Jueves 20 de Septiembre	2:PM A 6:PM, Ocho (4) horas	Personal administrativo y de atención al cliente	consultor particular
Competencias Laborales específicas	Redacción de documentos y correspondencia	Auditorio Sena sede comercial de Neiva	Jueves 4 y Viernes 5 de Octubre	8:am A 12:pm Y 2:pm A 6:pm, total: 16 horas	Atención al cliente, recepción y secretariado	SENA
Conociendo tu Organización	Políticas Organizacionales y análisis organizacional	Auditorio clínica Emcosalud, calle 5 No 7-60	Viernes 19 de Octubre	8:am A 12.pm Y 2:PM A 6:PM, Ocho (8) horas	Socios, directivos y jefes de servicios asistenciales y administrativos	Consultar y experto particular
Gestión estratégica del talento humano	Liderazgo y motivación organizacional	Auditorio de FENALCO CAPITULO HUILA	Viernes 9 de noviembre	8:am A 12.pm Y 2:PM A 6:PM, Ocho (8) horas	Personal administrativo de la clínica Emcosalud	FENALCO CAPITULO HUILA

CAPITULO 9:

EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Aplicados los programas de capacitación, las acciones de la empresa deberán orientarse a determinar el aprendizaje logrado por los participantes en el curso, así como la tarea realizada por los instructores, con el objeto de precisar en qué medida se han logrado los objetivos de cada evento de capacitación y en su caso, identificar las desviaciones y acciones correctivas que se requieran; para ello es necesario apegarse a un proceso técnico que permita lo siguiente:

- 1o.-** Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
- 2o.-** Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- 3o.-** Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- 4o.-** Contribuir al logro de objetivos y metas de la empresa. **5o.-** Conocer la efectividad de la capacitación.
- 5o.-** Conocer la efectividad de la capacitación.
- 6o.-** Proponer nuevas actividades de la capacitación. Es importante dirigir la evaluación para obtener rendimientos individuales, conocer la eficiencia del trabajador en cada una de sus funciones y tareas, e identificar índices de productividad por áreas ocupacionales.

Se recomienda aplicar los siguientes instrumentos de evaluación:

Evaluación Diagnóstica: Para aplicarse al inicio del proceso capacitador.

Evaluación Intermedia: Precisa el avance durante el desarrollo de proceso.

Evaluación Sumaria: La practicada al finalizar todas las etapas del proceso de capacitación. La evaluación además de medir los resultados del aprendizaje deberá comprobar la efectividad de la enseñanza, la coordinación y calidad de los eventos.

En esta etapa final del proceso de entrenamiento, es la evaluación de los resultados obtenidos. “Es necesario evaluar la eficiencia del programa y para ello se deben considerar tres aspectos:

- Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.
- Comprobar que las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas.

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

- **En el nivel organizacional.** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional
- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejores relaciones entre organización y colaborador
- Facilidad en los cambios y en la innovación
- Aumento de la eficiencia, etc.

- **En el nivel y gestión del talento humano.**

- Reducción de la rotación del personal
- Disminución del ausentismo
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados
- Aumento de las habilidades de las personas
- Elevación del conocimiento de las personas
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etc.

- **En el nivel de las tareas operacionales.**

- Aumento de la productividad
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios

- c. Reducción del ciclo de la producción
- d. Mejoramiento de la atención al cliente
- e. Reducción del índice de accidentes
- f. Disminución del índice de mantenimiento de máquinas y equipos

Se le recomendara a la empresa que maneje los siguientes formatos para que lleve un adecuado control y seguimiento de los procesos de capacitación que vaya a implementar. (**ver Anexos formatos.**)

CAPITULO 10: CONCLUSIONES:

Una empresa como la Clínica Emcosalud IPS, con una vasta experiencia en servicios hospitalarios en la Región Surcolombiana, siendo calificada positivamente por la mayoría de sus usuarios como una buena prestadora de servicios, y su compromiso permanente de mejoramiento, ha demostrado a lo largo de los años ser una empresa sólida y con un alto nivel de proyección en cuanto a sus actividades, por ello se ha considerado que tiene las herramientas necesarias para aplicar y mejorar en cada uno de sus procesos organizacionales y de esta manera aumentar niveles de productividad y los beneficios para su grupo de colaboradores.

En este caso, hechas las consultas, averiguaciones y análisis a lo largo del presente trabajo de grado, se puede concluir que en la Clínica Emcosalud IPS se viene buscando fortalecer y desarrollar un proceso de capacitación coherente, pertinente y estratégico que permita mejorar y corregir las ausencias que en este tema de capacitación tiene la organización. Aunque, actualmente se desarrollan algunas acciones en este aspecto, se reconoce la necesidad inmediata de formular e implementar un conjunto de políticas, estrategias y programas de capacitación que mejore nuestra labor institucional y que corresponda a la reflexión institucional de manera participativa. Este fue el motivo primordial que impulso a desarrollar el presente proyecto, pues aunque la empresa cuenta con buenos resultados de diferente orden, el aspecto de capacitación, debe ser motivo de importancia en la empresa, por ello se realizaron las propuestas vistas en los últimos capítulos, con el fin de que sean implementadas para que puedan mejorar los proceso de cualificación del talento humano, que actualmente son deficitarios dentro de la organización y deben ser fortalecidos y estratégicos para su supervivencia. Este proceso de capacitación que se propone se debe convertir

en una herramienta clave y un recurso estratégico de competitividad, que mejore los resultados misionales de la organización y la catapulte como una de las mejores en estos aspectos de la cualificación de sus procesos y su equipo de colaboradores, mediante la motivación, el conocimiento y el desarrollo de las habilidades de los funcionarios.

Lo más importantes es que la Clínica Emcosalud IPS se concientice de los beneficios que le trae un proceso de capacitación bien estructurado para sus funcionarios, pues invertir en el talento y el desarrollo humano, genera grandes beneficios no solo para las utilidades de la empresa, al trabajar con un equipo humano comprometido y motivado podrá cumplir con una mayor eficiencia cada uno de los objetivos estratégicos y metas organizacionales al lograr un equilibrio entre las expectativas individuales con las de la organización para lograr ese fin último y anhelado de ser una de las mejores prestadoras de servicios hospitalarios de Colombia.

La capacitación es la herramienta de inversión más duradera y valiosa que la Clínica Emcosalud IPS puede ofrecerle a sus colaboradores, pues el conocimiento es un privilegio que adquieren las personas para toda la vida, no es un beneficio efímero como el dinero, este permanece y se desarrolla con la experiencia, es uno de los capitales más positivos que generan valor a las personas y al mismo tiempo a la entidad.

Se puede concluir que para la implementación de un exitoso proceso de capacitación, se debe abarcar la organización en su conjunto, es decir, analizar todos y cada uno de los aspectos y con ello el proceso cumplirá con el objetivo de apalancar el desarrollo de las personas en su trabajo y armonizarlos con los objetivos de organización.

CAPITULO 10 ANEXOS

A continuación, se referencian y adjuntan los anexos pertenecientes a la investigación.

10.3 FORMATO DE EVALUACIÓN

EVALUACION DE CAPACITACION

TEMA DE CAPACITACION:

FECH

HORAS DE

A

DURACION

FACILITADOR:

Para mantener nuestros programas de capacitación en el nivel de calidad y eficacia esperados, necesitamos conocer su opinión sobre los aspectos relacionados a continuación

Con sinceridad marque equis (X) en el espacio correspondiente a la calificación que usted le da a cada uno de los aspectos.

	2	3	4	4,5	5
Deficiente		Aceptable	Bueno	Muy Bueno	Excelente

1. OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE

- 1.1 Logro de los Objetivos planteados
- 1.2 Concordancia entre temas y Objetivos
- 1.3 Aplicación Practica
- 1.4 Nivel de satisfacción personal

2. DISEÑO DEL PROGRAMA

- 2.1 Secuencia lógica de la capacitación

--	--	--	--	--

2.2 Selección de los contenidos					
2.3 Ejemplos suministrados para manejo de contenido					
2.4 Tiempos disponibles para tareas y exposiciones					
2.5 Metodología utilizada					

3. DESEMPEÑO DEL FALICITADOR

3.1 Dominio del tema					
3.2 Habilidad para escuchar y resolver inquietudes					
3.3 Habilidad para hacer preguntas y promover participación					
3.4 Colaboración durante los trabajos en grupo					
3.5 Empleo y calidad de las ayudas audiovisuales					
3.7 Manejo del tiempo					

4. ASPECTOS GENERALES

4.1 Lugar donde se presentó la capacitación					
4.2 Duración de la capacitación					
4.3 Organización general de la capacitación					

Ilustración 11 Ficha de Evaluación

10.4 ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

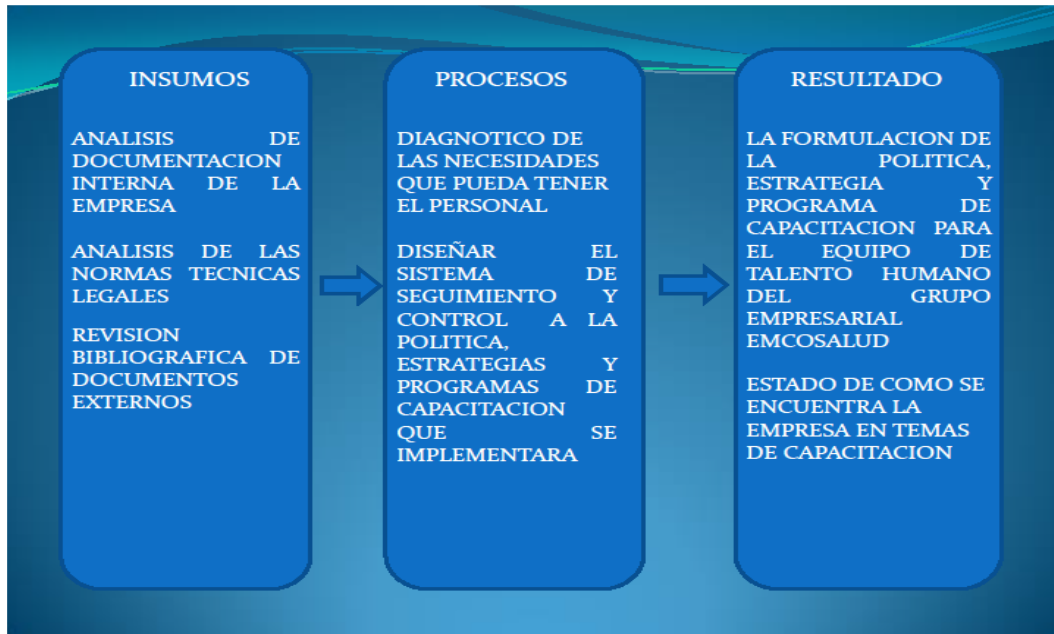


Ilustración 12 Esquema General del Proceso de Investigación

10.5 CRONOGRAMA

Actividades Generales	Actividades Específicas	Instrumento	Responsable	Enero 26-27				Febrero 5-25				Febrero 16-28				Marzo 1-15				Marzo 21-30				ABRIL 1-15				ABRIL 17-30				MAYO 1-31				JUNIO 1-18			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Escogencia de temas a investigar y tipo de investigación	Identificación y recolección de información	Sesión de trabajo	Hernán Torres Didier A. Cortes	■	■	■	■																																
Formulación del problema, objetivos, justificación, metodología	Análisis del problema que se presenta en la empresa que se va a investigar	Recolección de información	Hernán Torres Didier A. Cortes		■	■	■																																
Asesoría	Orientar y dar las pautas para el proyecto de investigación	Analizar la información suministrada por parte de los investigadores Reunión con el gerente de Enfoce Salud	Dr. Álvaro Zapata			■	■																																
Elaboración del ente proyecto	Realizar visitas a la empresa y solicitar el permiso para elaborar la investigación	Reunión con el gerente de Enfoce Salud	Hernán Torres Didier A. Cortes					■	■	■	■																												
Elaboración del primer capítulo del ente proyecto de investigación	Análisis de la documentación interna de la empresa y externa para la elaboración de la investigación	Análisis de documentación y identificación de normas técnicas legales	Hernán Torres Didier A. Cortes							■	■																												
Elaboración del segundo capítulo del ente proyecto de investigación	Identificación de requisitos técnicos, legales	Investigación documental	Hernán Torres Didier A. Cortes									■	■	■	■																								
Elaboración del tercer capítulo del ente proyecto de investigación	Análisis de la diferentes metodologías y tipo de investigación	Analizar y recolectar información de la documentación enviada por el asesor	Hernán Torres Didier A. Cortes											■	■																								
Informes	Elaboración del borrador del ente proyecto de investigación Presentación del borrador del ente proyecto de investigación	Informe impreso Informe impreso	Hernán Torres Didier A. Cortes Hernán Torres Didier A. Cortes															■	■																				
Corrección de los capítulos I, II y III del ente proyecto de investigación	Realizar las respectivas correcciones solicitadas por el asesor, de los capítulos I, II, III	Informe impreso y en medio electrónico	Hernán Torres Didier A. Cortes																	■	■	■	■																
Trabajo de campo	Realizar visita a la empresa y solicitar una reunión con todos los jefes de cada unidad	Entrevista abierta	Hernán Torres Didier A. Cortes																			■	■																
Entrevista	Entrevista con todos los jefes de cada unidad	Entrevista abierta	Hernán Torres Didier A. Cortes																					■	■	■	■												
Asesoría	Revisión de tesis	Revisar las correcciones realizadas al proyecto por parte de los investigadores	Dr. Álvaro Zapata																							■	■												
Elaboración del cuarto capítulo del ente proyecto de investigación	Identificación de las necesidades que puede tener el personal en temas de capacitación	Analizar la información suministrada y obtener los resultados de la entrevista	Hernán Torres Didier A. Cortes																									■	■	■	■								
Elaboración del Quinto capítulo del ente proyecto de investigación	Formulación de la política, estrategias y programas de capacitación para la empresa	Analizar información	Hernán Torres Didier A. Cortes																													■	■	■	■				
Elaboración del Sexto capítulo del ente proyecto de investigación	Proceso de implementación de la política, estrategia y programa de capacitación	Analizar información	Hernán Torres Didier A. Cortes																																				
Elaboración del séptimo capítulo del ente proyecto de investigación	Sistema de seguimiento, control y evaluación	Analizar información	Hernán Torres Didier A. Cortes																																				
Revisión y sustentación de proyecto de investigación	Entrega del proyecto de investigación	Revisar el proyecto de investigación suministrado por parte de los investigadores	Dr. Álvaro Zapata																															■	■				
Aprobación de proyecto de investigación	Entrega final del proyecto de investigación		Dr. Álvaro Zapata																																■				

Ilustración 13 Cronograma

10.6 PRESUPUESTO

CONCEPTO	COSTO MENSUALES					COSTO TOTAL
	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
Transporte	\$ 40.000	\$ 30.000	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 140.000
Papelería e impresión	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 120.000
Alimentación	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 25.000	\$ 40.000	\$ 15.000	\$ 130.000
Equipo	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.000.000
TOTAL	\$ 1.080.000	\$85.000	\$ 75.000	\$ 80.000	\$ 70.000	\$ 1.390.000

Tabla 17 Presupuestos

10.7 ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS DE EMCOSALUD

Lina Goreth Falla Suarez -JEFE ADMINISTRATIVA

1 identificación de necesidades generales de capacitación en el área

Capacitación en herramientas ofimáticas

Atención al cliente

Comunicación asertiva

Capacitación en procesos de archivo y manejo de correspondencia

Humanización en servicios de salud

2 propongamos entre 3 y 5 lineamientos o aspectos importantes de la política de capacitación de la clínica Emcosalud

Que el plan de capacitación abarque todas las unidades de las empresas y a todos los funcionarios

Que la capacitación sea obligatoria

Hacer seguimiento al cumplimiento del plan

Detectar las necesidades de capacitación en la institución

3 como desarrollar las estrategias y acciones de capacitación

Buscar convenios con instituciones ejemplo Sena

Manejar horarios dentro de la jornada laboral

Utilizar la escuela de salud de Emcosalud como locación para las capacitaciones

4 que propuesta hay en el tema del tiempo

Que se defina dentro de la jornada laboral una hora semanal o 2 horas

5 en que espacio o lugares se podrían desarrollar

En la escuela de salud o instalaciones de la institución del convenio

6 quienes pueden capacitar

Jefes de área, personas encargadas de los procesos

7 como incentivar la participación de los colaboradores en los procesos de capacitación

Plan de bienestar

Certificando la capacitación

Premios a los mejores en la clase

8 como se puede desarrollar el proceso de seguimiento

Realizar evaluaciones esporádicas sobre el tema expuesto

Claudia Biviana Manrique – Coordinadora de urgencias y enfermeras

1 identificación de necesidades generales de capacitación en el área

Manejo de lenguaje corporal (gestual)

Importancia historias clínicas (registros)

Trabajo en equipo

Importancia facturación

Comunicación asertiva

Manejo cliente interno y externo

2 propongamos entre 3 y 5 lineamientos o aspectos importantes de la política de capacitación de la clínica Emcosalud

Mejora de manera continua su plan de capacitación

Universalización de la capacitación

Se realizará capacitación de contenidos actualizados

Las capacitaciones serán accesibles a todos los funcionarios de clínica Emcosalud

La empresa apoyara el personal que desee capacitarse

3 como desarrollar las estrategias y acciones de capacitación

virtual según tema de capacitación

Charlas

Socialización protocolos establecidos

Seminarios

Demostraciones (procedimientos)

4 que propuesta hay en el tema del tiempo

Una jornada cada mes

Una hora cada 8 días

5 en que espacio o lugares se podrían desarrollar

salones de escuela de Emcosalud

6 quienes pueden capacitar

personal entrenado de la misma clínica

Personal invitado de otras instituciones

De laboratorios entre otros

7 como incentivar la participación de los colaboradores en los procesos de capacitación

Que las capacitaciones sean en lugares fuera de la ciudad

Realización de jornadas lúdicas-recreativas según el tema a realizar

Incentivos, certificados por escrito,

8 como se puede desarrollar el proceso de seguimiento

Listas de asistencia, listas de chequeo

Seguimiento evaluaciones

Lorena Rodríguez- Coordinadora HX E IMÁGENES

1 identificación de necesidades generales de capacitación en el área

Relaciones interpersonales

Manual del cliente interno

Presentación del personal en general

Administración del recurso humano

Trabajo en equipo

Actividades de cada grupo de la clínica

Sistemas de office

2 propongamos entre 3 y 5 lineamientos o aspectos importantes de la política de capacitación de la clínica Emcosalud

personal a capacitar

Tema que capacitar

Conocimiento del cargo

Sitio para capacitar

3 como desarrollar las estrategias y acciones de capacitación

Mi concepto todos deben de ser dinámicos y muy didácticos se deben realizar en sitios diferentes a su lugar de trabajo

Deben ser realizados por personal externo y ajeno a la institución

4 que propuesta hay en el tema del tiempo

Debe ser en espacios libres de distracciones como el ruido, entre otras y siempre lugar diferente a sitios de trabajo

5 que espacio o lugares se podrían desarrollar

Escuela

6 quienes pueden capacitar

Personal entrenado de la misma clínica

7 como incentivar la participación de los colaboradores en los procesos de capacitación

Realizándolos de manera dinámicas y muy didácticas

8 como se puede desarrollar el proceso de seguimiento

Vigilando de manera continua y realizando listas de chequeo

Jimmy Jiménez Vásquez – Enfermero de epidemiología

1 identificación de necesidades generales de capacitación en el área

Inclusión de personal médico a capacitación

Capacitación a distancia

Inclusión de tertulias, talleres, seminarios

Normatividad indispensable

2 propongamos entre 3 y 5 lineamientos o aspectos importantes de la política de capacitación de la clínica Emcosalud

que sea sectorizado según necesidad

Que sea obligatorio

Que sea evaluable y auto evaluable

Que sea continua

3 como desarrollar las estrategias y acciones de capacitación

De manera dinámica con la inclusión de tertulias, talleres seminarios jornadas de actualización

4 que propuesta hay en el tema del tiempo

jornada de capacitación 1 vez al mes

8-10 am auxiliares 10-12 am jefes horarios de capacitaciones

2-4 médicos 4-6 administrativo

5 en que espacio o lugares se podrían desarrollar

Escuela de salud Emcosalud

6 quienes pueden capacitar

jefes de unidad funcional ejemplo coordinadoras de uci adultos. Para el caso de enfermeras

Coordinadores de áreas administrativas

Especialistas para el curso de médicos

Proveedores externos – secretaria de salud

7 como incentivar la participación de los colaboradores en los procesos de capacitación

Incentivos en permisos

Reconocimientos empresariales como mención de honor publicación en cartelera

8 como se puede desarrollar el proceso de seguimiento

Generar indicadores a partir de temática por cada capacitación, a correr a procesos internos

Verificación lista de chequeo a procesos priorizados

Establecimiento de metas a corto mediano y largo plazo

Luz Iris Silva – Coordinadora Uci Adultos

1 identificación de necesidades generales de capacitación en el área

Facturación

Relaciones interpersonales y con el paciente

Humanización en la atención del paciente

Prevención de zonas de úlceras por presión

Trabajo en equipo

2 propongamos entre 3 y 5 lineamientos o aspectos importantes de la política de capacitación de la clínica Emcosalud

Los temas de capacitación los dicten personas expertas en el tema

El capacitador debe actualizar el tema con las novedades al respecto

Las capacitaciones se certifiquen por parte de la empresa

Que estas capacitaciones sean de estricto cumplimiento para todo el personal

Diseñar la forma de que se realice un seguimiento a las capacitaciones por un ente externo

3 como desarrollar las estrategias y acciones de capacitación

que se organice una jornada completa de capacitación mensual en un auditorio

Que se imparta orden y la metodología sea participativa

El que dicte la capacitación sea experta

4 que propuesta hay en el tema del tiempo

que se realice una jornada completa

5 que espacio o lugares se podrían desarrollar

En un auditorio

En el puesto de trabajo

En empresas certificadas en determinados temas, que cuenten con todas las herramientas para desarrollarlas.

6 quienes pueden capacitar

Personal de la clínica

Personal externo

7 como incentivar la participación de los colaboradores en los procesos de capacitación

Estimulo educativo

Estimulo en tiempo

8 como se puede desarrollar el proceso de seguimiento

El personal que realice el seguimiento sea externo a los servicios, para que este sea objetivo

El control debe ser estricto, que permita identificar el incumplimiento y que se tomen las medidas correctivas y sancionatorias

Las evaluaciones deben verificar la adherencia a esta

Luis Felipe Álvarez- Coordinador UCI Neonatal

1 identificación de necesidades generales de capacitación en el área

Manejo de familiares conflictivos de los usuarios

Manejo de emociones en casos de estrés

Pertenencia institucional

Manejo de conflictos con los compañeros

2 propongamos entre 3 y 5 lineamientos o aspectos importantes de la política de capacitación de la clínica Emcosalud

disponibilidad de tiempo del personal asistencial

Análisis de temas prioritarios según necesidades

Capacitación a personal asistencial o no asistencial

Educación a personal

Entrenamiento en herramientas ofimáticas

3 como desarrollar las estrategias y acciones de capacitación

Inscripción a todo el personal a la plataforma virtual del Sena

Incentivos a personas destacadas en las capacitaciones

Apoyo a personal

Capacitadores ajenos

4 que propuesta hay en el tema del tiempo

Encuentros en 2 jornadas mañana y tarde

5 que espacio o lugares se podrían desarrollar

Auditorios

6 quienes pueden capacitar

Personal entrenado en el tema

7 como incentivar la participación de los colaboradores en los procesos de capacitación

Permisos

Exaltación en carteleras y boletines internos

Capaciones afuera

8 como se puede desarrollar el proceso de seguimiento

Elaborando un proceso estratégico para las capacitaciones

Una persona específica en cada parte del proceso y un sitio de almacenamiento de los soportes

Jakeline Charry castro- Coordinación Atus

1 identificación de necesidades generales de capacitación en el área

Relaciones laborales

Comunicación asertiva

Manejo del cliente difícil

Mejorar comunicación telefónica

Entrenamiento en procesos de clínica a todos los funcionarios para adquirir conocimiento de todos los servicios

2 propongamos entre 3 y 5 lineamientos o aspectos importantes de la política de capacitación de la clínica Emcosalud

Mejorar de manera continua el plan de capacitación

Todos los funcionarios asistirán a las capacitaciones empresariales

Será una cultura empresarial el tema de las capacitaciones del grupo empresarial

Los coordinadores resocializarán todos los temas de capacitación vía internet

Todas las capacitaciones deben ser evaluadas

Que se cuenten con 1 permiso al año para asistir a una capacitación externa

3 como desarrollar las estrategias y acciones de capacitación

vía virtual

Vía boletín

Socialización mensual

Sena

Seminarios semestrales

4 que propuesta hay en el tema del tiempo

En la escuela de salud

En un hotel

En puestos de trabajo

5 que espacio o lugares se podrían desarrollar

Escuela

6 quienes pueden capacitar

Referentes de la secretaria de salud

Jefes de servicios

Médicos

Gerente

Profesionales en las áreas

7 como incentivar la participación de los colaboradores en los procesos de capacitación

Involucrándolos como capacitadores

Con reforzamiento positivo como puntos, exaltación a los que tenga mayor asistencia

8 como se puede desarrollar el proceso de seguimiento

aplicación de preguntas forma periódica

Observación directa en el puesto de trabajo

Encuesta a quienes reciben el servicio o productos

Firmas de asistente

Oscar Alberto Perea – Jefe de Recursos Humanos

1 identificación de necesidades generales de capacitación en el área

Actualización en normatividad vigente laboral

Actualización modelos de administración del talento humano

Actualización en procesos de selección por competencias y pruebas psicotécnicas

2 propongamos entre 3 y 5 lineamientos o aspectos importantes de la política de capacitación de la clínica Emcosalud

clínica Emcosalud garantizara capacitar la totalidad de su personal en todos los servicios y sedes

En temas que conduzcan al cumplimiento de los lineamientos de los objetivos de la organización

3 como desarrollar las estrategias y acciones de capacitación

cursos cortos

Diplomados (temas específicos aporten a la duplicación de los conocimientos)

Pueden ser personales, semipersonales o virtuales

4 que propuesta hay en el tema del tiempo

tiempo dentro de la jornada

Acceso a páginas web para funcionarios que apliquen temas de capacitación virtual

Posibilidad de garantizar tiempo a los funcionarios para asistir

5 que espacio o lugares se podrían desarrollar

Escuela

Auditorio de la empresa

6 quienes pueden capacitar

Personal interno y externo

7 como incentivar la participación de los colaboradores en los procesos de capacitación

Incluir en la formación el plan de capacitación los funcionarios de todas las áreas

Cupos a cursos o diplomados costeados o subsidiados, compartidos por el empleador

8 como se puede desarrollar el proceso de seguimiento

Registro en línea, evaluación y seguimiento por la plataforma web

Julieta Bolaños – comunicaciones

1 identificación de necesidades generales de capacitación en el área

Relaciones interpersonales

Generalidades de la empresa

Cultura organizacional

Liderazgo (para jefes y coordinadores y directores)

Comunicación efectiva

2/2 propongamos entre 3 y 5 lineamientos o aspectos importantes de la política de capacitación de la clínica Emcosalud

Capacitación permanente

Actualización general y específica para todo cargo

Incluir temas de desarrollo personal en igualdad de condiciones

Que la capacitación sea en competencias básicas

Universalidad de los incentivos para capacitación deben ser para todos los niveles, no solo para cargos directivos

3 como desarrollar las estrategias y acciones de capacitación

charlas mensuales con personal interno

Jornadas generales, semestrales y anuales de inducción y reinducción

Con presencia de un conferencista externo en un tema de desarrollo del personal

Diplomados, cursos cortos a través de la escuela de salud Emcosalud

Capacitación virtual

4 que propuesta hay en el tema del tiempo

jornadas semanales, semestrales y anual en un lugar externo a la empresa como una actividad de bienestar

Internas en la sala de juntas o en la escuela de salud

5 que espacio o lugares se podrían desarrollar

En un auditorio

Afuera de la ciudad

6 quienes pueden capacitar

RRHH y Coordinadores de servicios

7 como incentivar la participación de los colaboradores en los procesos de capacitación

certificaciones en cada jornada

A quienes tiene un buen desempeño darle un seminario externo

La participación se verá reflejada en el salario por productividad

Mejores puntajes en evaluación premiarlos semestralmente y anualmente

8 como se puede desarrollar el proceso de seguimiento

Evaluar al final de cada jornada

Reportar cada área sus jornadas de capacitación a nivel mensual

Evaluación de desempeño general (Anual)

Observación revisar los establecido en capacitación el reglamento interno de la clínica

Godfrey Joven Rustres – ING Biomédico

1 identificación de necesidades generales de capacitación en el área

Capacitación en el manejo y cuidados de los equipos

Capacitación en la convivencia laboral

Capacitación en el manejo y acciones de sistemas alarmas de gases medicinales

Capacitación en la atención al cliente

2/2 propongamos entre 3 y 5 lineamientos o aspectos importantes de la política de capacitación de la clínica Emcosalud

capacitación de buenas relaciones interpersonales entre los empleados

Lineamiento en desarrollo de capacitaciones entre capacitaciones en el desarrollo manejo de nuevas tecnologías

Políticas de actualización en normatividad en servicios de salud

3 como desarrollar las estrategias y acciones de capacitación

Buscar convenios interinstitucionales para la capacitación del personal

Convenios con entidades especialistas en estos temas

4/4 Que propuesta hay en el tema del tiempo

Los viernes en la tarde

5 que espacio o lugares se podrían desarrollar

en instituciones que se cuenten con espacios para este fin

Auditorios

6 quienes pueden capacitar

Personal externo especialista en los diferentes temas

7 como incentivar la participación de los colaboradores en los procesos de capacitación

capacitación en cursos más especializados en otras instituciones para enriquecer los conocimientos

Incentivar económicamente un porcentaje mensual del sueldo

8 como se puede desarrollar el proceso de seguimiento

Mediante evaluación de los procesos

Mediante auditorías internas

Evaluaciones prácticas en la propia área

Andrés Felipe Morales – Jefe de Bienestar

1 identificación de necesidades generales de capacitación en el área

Resolución de conflictos

Habilidades gerenciales

Actualización en temas de políticas de salud

Alineación de los funcionarios con objetivos, estrategias de la empresa

Formación en atención línea de cliente

2 propongamos entre 3 y 5 lineamientos o aspectos importantes de la política de capacitación de la clínica Emcosalud

la empresa sociedad clínica Emcosalud capacitará de manera integral

Se capacitará en temas de vacunación empresarial a cada uno de los jefes de las unidades de la empresa

Se articulará el tema de capacitación relacionándola a una evaluación de desempeño

3 como desarrollar las estrategias y acciones de capacitación

/talleres internos por grupos ½ jornada

Seminarios de actualización en talento

Conferencias en talento humano

4 que propuesta hay en el tema del tiempo

los viernes en la escuela cada 15 días

5 que espacio o lugares se podrían desarrollar

Presencial

6 quienes pueden capacitar

Funcionarios interesados en gestión del conocimiento interno

Invitados.

7 como incentivar la participación de los colaboradores en los procesos de capacitación

Salidas de funcionarios a lugares recreacionales

Talleres de grupo

8 como se puede desarrollar el proceso de seguimiento

Puede estructurarse una evaluación de desempeño

Aplicar metodología

La medición de resultados

10.8 CARTA DE ACEPTACIÓN

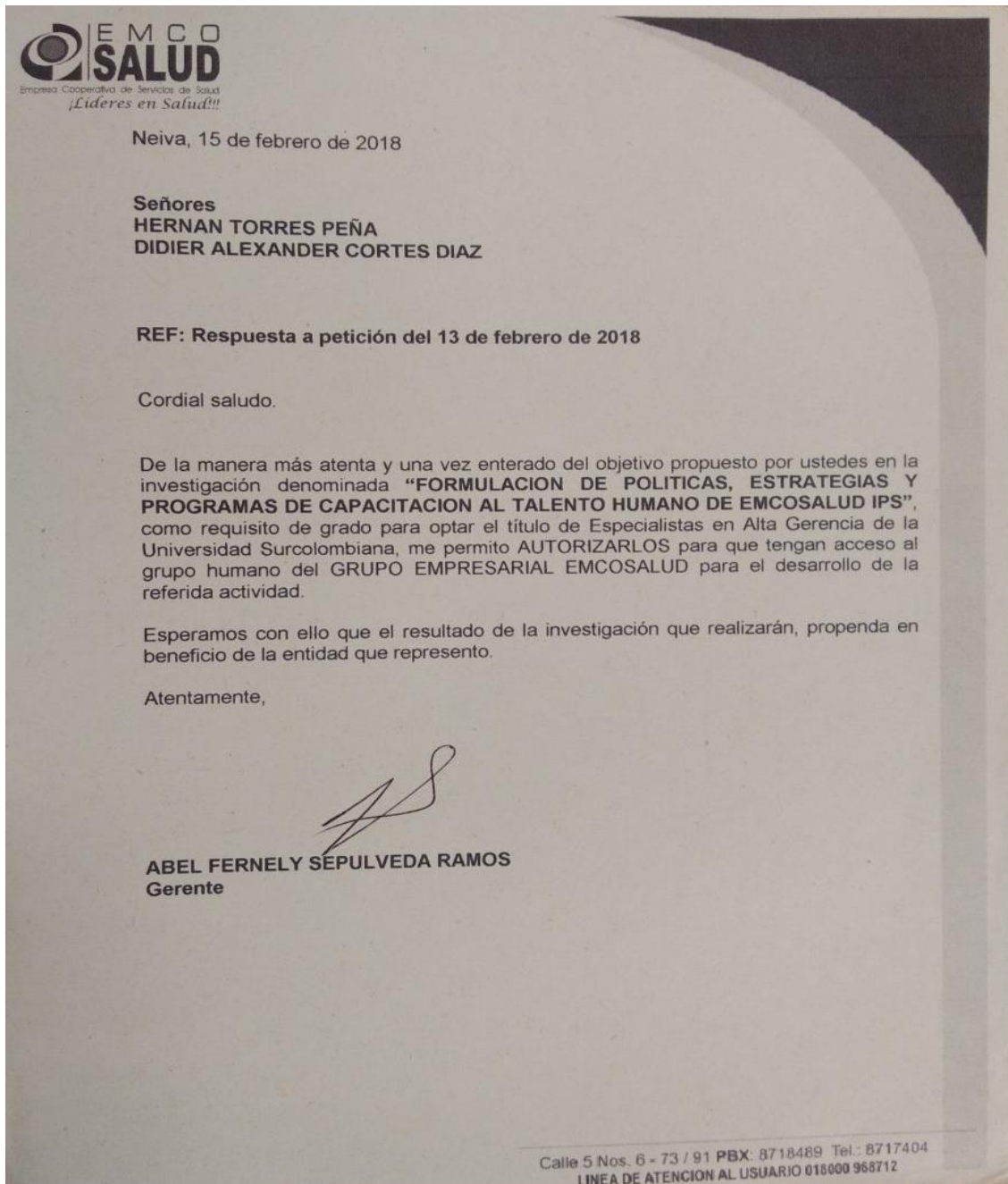


Ilustración 14 Carta de aceptación

10.9 LISTADO DE ASISTENCIA A LA ENTREVISTA

ASISTENCIA REUNION DE SOCIALIZACION DEL TRABAJO DENOMINADO "FORMULACION DE LAS POLITICAS, ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE EMCOSALUD IPS/ MAYO 2 DE 2018.

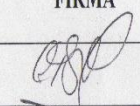
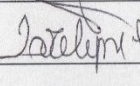
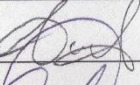
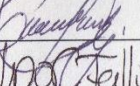
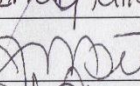
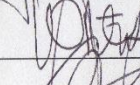
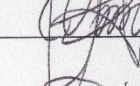
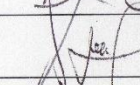
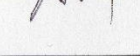
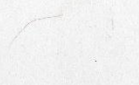
#	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1º	Claudia Buitana Henrique	Coordinador de Operaciones	
2º	Jakelyne Cherry Castro	Coordinación ATUS Clínica	
3º	LUZ IRIS SILVA MOSQUERA	Enfermera coordinadora UCI Adultos	LUZ IRIS SILVA M.
4º	Andrés Felipe Parra G	Jefe Investigación y Talento Humano	
5º	Godfrey Joven Justres	Ing. Biomedico	
6º	Lina Coethi Falla Seiez	Jefe Administrativo	
7º	Juliete V. Bolaños V.	Jefe Comunicaciones	
8º	Lorena Rodríguez	Coord. Hx e Imagenología	
9º	Óscar Alberto Parra D.	Jefe de Recursos Humanos	
10º	Jués Filiz Alvar L	Coordinadora UCI - N	
11º	Jimmy Amérez Pasquez	Experto Epidemiología	
12º			

Ilustración 15 Listado de asistencia a la entrevista

Bibliografía

Aguilar, S. A. (2004). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Limusa Noriega Editores.

- Amador, J. (15 de Noviembre de 2003). *Proceso Administrativo*. Obtenido de elprisma.com: http://ww31.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/
- Arias, O. (1980). *Bases para el establecimiento de un programa permanente de capacitación en semillas para Centro América y Panamá* .
- Arnao, E. E. (2004). Gestión del talento humano. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de https://www.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog?qid=d3a7a711-fdfc-461b-899f-f0e17922344b&v=&b=&from_search=1
- Arteaga Basurto, C. y. (2001). <http://trabajosocialmazatlan.com>. Obtenido de <http://trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/Diagnostico%20Carlos%20Arteaga.pdf>
- Blake, O. (1999). *La Capacitación: Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones* . Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Cano, E., & Barrientos, M. (2013). MODELO DE CAPACITACIÓN VINCULADO A LOS PROCESOS MEDULARES DE LA ORGANIZACIÓN, SOPORTADO EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO. En E. Cano, & M. & Barrientos, *Trabajo de Grado para optar el Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad* (pág. 47). Medellín Colombia.
- CHIAVENATO, I. (2003). Gestión del talento humano. En I. CHIAVENATO, *Gestión del talento humano* (pág. 243). Colombia : Mc Grawhill.
- Davini, M. C. (2002). *La Capacitación del Personal de los Servicios de Salud en Proyectos Relacionados con los Procesos de Reforma Sectorial*. Ministerio de Salud. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Ministerio de Salud: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2780.pdf>
- Decreto 1127 . (29 de abril de 1991). MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Diario Oficial No 39.810, del 30 de abril de 1991*.
- Decreto 1567. (1998). *República de Colombia*. Colombia. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>

- Diez, & Abreu, &. (2009). *Impacto de la capacitación interna en la productividad y*. México: Universidad Autónoma de.
- Dittmer, P. (2002). *Dimension of the Hospitality Industry 3° Edition Ed.* . USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Escuela Superior de Administración Pública & Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). *Guia para la formulación del plan institucional de capacitación PIC - Con base en proyectos de aprendizaje en equipo*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaFormulacionPlanInstitucionalCapacitacionPIC.pdf/7e32ce9f-8ee1-4944-b4cd-e3cdf3703c37>
- Friedmann, G. y. (1963). *Tratado de sociología del trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Garza, R. (18 de Octubre de 2016). *TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y SU EFECTIVIDAD EN TU EMPRESA*. Obtenido de Coach Ricardo Garza : <http://coachricardogarza.com/tecnicas-de-capacitacion-empresarial-y-su-efectividad-en-tu-empresa/>
- Guglielmetti, P. (Junio de 1998). *Gestión de la Capacitación en las Organizaciones*.
- Infoptyma. (25 de Julio de 2013). *Consultoría en Capacitación*. Obtenido de Obtenido de Capacitación: <http://infoptyma.blogspot.com.co/2013/06/consultoria-en-capacitacion.html>
- Lanni, O. (1996). Teorías de la Globalización. En O. Lanni, *Teorías de la Globalización* (págs. 1-12 158-173). México: Siglo XXI Editores.
- Ley 909 de. (2004). *Reglamentación “Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones*. Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/ley%20909%20de%2023%20de%20septiembre%20de%202004.pdf>

Ley 1064. (26 de julio de 2006). Congreso de la república. *DIARIO OFICIAL 4634 1 DE 2006*.

López, J. M. (2011). *EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SUS ETAPAS E IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>

Mace, M. (1990). *Promoción y formación de ejecutivos*. La Habana: Ed. Revolucionaria.

MinEducación. (2011). *Diagnostico de necesidades de capacitación en la sede central*. Obtenido de https://issuu.com/capacitacionengestion/docs/sede_central_documento_final

Pfeffer, J. (1996). Ventaja competitiva a través de la gente: como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. En J. Pfeffer, *Ventaja competitiva a través de la gente: como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo* (págs. 30 - 56). México D.F: CECSA.

portafolio. (2014). El 80% de las empresas tiene programas de capacitación. *Portafolio*, 1.

Prof. Dr. Israel A. Núñez Paula. (2006).
La Gestión Humana. Objeto y Método. *IX Simposio Internacional de Psicología aplicada a al perfeccionamiento de la Dirección y*, (pág. 17). La Habana .

PROYECTO DE LEY 42 DE 2010 SENADO. (s.f.). *Estatuto del trabajo*. Recuperado el 21 de 04 de 2018, de track.unodc: http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=05&p_numero=42&p_consec=26229

Quiñones Li, A. (Octubre de 2010). *"La Gestión de la Capacitación con Estrategia de desarrollo Institucional*. Obtenido de Aura Quiñones Li.com : http://www.auraquionesli.com/gestion_de_la_capacitacion.pdf

Reyes, G. E. (2001). TEORÍA DE LA GLOBALIZACIÓN: BASES FUNDAMENTALES. *Revista TENDENCIAS. Vol. II No. 1*, 11.

Reza, J. C. (2006). *NUEVO DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES* . México : Panorama.

- ROBBINS, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Saldarriaga, P. (25 de Octubre de 2016). *La teoría constructivista de Jean Piaget y su significación para la pedagogía contemporánea*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802932.pdf>
- Sales, M. (2002). Importancia de la evaluación del desempeño. En M. Sales. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias>
- Sutton, C. (2001). *Capacitación de personal*. Buenos Aires Argentina : Universidad de Belgrano . Obtenido de Monografías.com .
- Taylor, F. (1981). *Principios de Administración Científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- VARGAS, R. Y. (2011). *IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN, PROMOCION Y RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES*. Tunja Boyacá : UNAD - Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios .
- Velásquez, K. (2015). *Plan de capacitación del recurso humano Basado en el dianostico de necesidades de capacitación*. Guatemala : Universidad Panamericana .