

**EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL HOSPITAL SAN
RAFAEL DE PASTO AÑO 2007**

**DIANA XIMENA GUEVARA SOLARTE
SANDRA VIVIANA RODRÍGUEZ MORA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL HOSPITAL SAN
RAFAEL DE PASTO AÑO 2007**

**DIANA XIMENA GUEVARA SOLARTE
SANDRA VIVIANA RODRIGUEZ MORA**

**Trabajo complementario al Diplomado en Gerencia Estratégica del Talento
Humano para optar el Título de Administración de Empresas**

**ASESOR:
ESPECIALISTA
CARLOS OMAR OJEDA ENRIQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
3.1 SUBPREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	14
4. OBJETIVOS	15
4.1 OBJETIVO GENERAL	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5. JUSTIFICACIÓN	16
6. MARCO TEÓRICO	17
6.1 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	17
6.1.1 Definición	17
6.1.2 Contenido	18
6.1.3 Objetivos	19
6.1.4 Beneficios	19
6.2 ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	20
6.2.1 Análisis de Necesidades	20
6.2.2 Diseño de Programas	21
6.2.3 Implementar el Programa	25
6.2.4 Evaluación del Programa	26
7. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE CAPACITACIÓN CONTINUA DE KIRKPATRICK	
7.1 NIVEL 1 REACCIÓN	27
7.2 NIVEL 2 APRENDIZAJE	27
7.3 NIVEL 3 COMPORTAMIENTO	27
7.4 NIVEL 4 RESULTADOS	28
7.4.1 Valor de la Formación: Indicadores Financieros	28
8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	30
8.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	31
8.4 POBLACIÓN Y MUESTREO	32
8.5 PROCESO METODOLÓGICO	32
8.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	34
9. GENERALIDADES DEL HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO	36
9.1 MISIÓN	36
9.2 VISIÓN	36
9.3 PRINCIPIOS	36
9.4 POLÍTICAS	37
9.5 OBJETIVOS	37

9.5.1	Líneas de Gestión Carismática o Transversales	38
9.5.2	Líneas de Direccionamiento Estratégico	39
9.6	ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	41
9.7	ORGANIZACIÓN	42
9.7.1	Definitorio Provincial	42
9.7.2	Junta Directiva	45
9.7.3	Superior Local	45
9.7.4	Director General	46
9.8	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	46
9.9	MERCADO	48
10.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL DEL HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO	49
10.1	PROCESO	49
10.2	DIAGNÓSTICO	49
10.2.1	Primera Etapa: Identificación de Necesidades	50
10.2.2	Segunda Etapa: Programación	51
10.2.3	Tercera Etapa: Ejecución	53
10.2.4	Cuarta Etapa: Evaluación	54
11.	ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DEL HOSPITAL DE SAN RAFAEL DE PASTO	55
11.1	DESARROLLO	55
11.2	CONTENIDO	55
11.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
11.3.1	Perfil del Encuestado	56
11.3.2	Sobre las Funciones	59
11.3.3	Inducción	61
11.3.4	Importancia de las Capacitaciones	63
11.3.5	Evaluación del Impacto de las Capacitaciones	64
12.	PLAN DE MEJORAMIENTO	81
13.	INDICADORES DE CONTROL Y GESTIÓN	102
	CONCLUSIONES	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

- Tabla No.1** Porcentaje por edades de mujeres y hombres que integran el Hospital San Rafael de Pasto.
- Tabla No.2** Nivel académico.
- Tabla No.3** Nivel académico por áreas.
- Tabla No.4** Profesión y semestre de quienes están estudiando actualmente.
- Tabla No.5** Respuestas que dan los colaboradores acerca del documento en donde pueden encontrar las funciones para su cargo.
- Tabla No.6** Forma en que los colaboradores adquirieron el conocimiento de las funciones.
- Tabla No.7** Porcentaje de colaboradores que recibieron o no inducción.
- Tabla No.8** Razón por la cual es importante la capacitación para los colaboradores.
- Tabla No.9** Tipo de capacitación más importante para los colaboradores.
- Tabla No.10** Porcentaje de asistencia a todas las capacitaciones y justificaciones a la inasistencia.
- Tabla No.11** Motivos por los cuales asisten los colaboradores a las capacitaciones
- Tabla No.12.** Calificación a las capacitaciones.
- Tabla No.13** Razones por las cuales califican negativas las capacitaciones.
- Tabla No.14** Respuesta sobre si evalúan o no a los colaboradores después de las Capacitaciones.
- Tabla No.15** Respuesta sobre si reciben los resultados de las evaluaciones quienes son evaluados todo el tiempo.
- Tabla No.16** Respuesta sobre si reciben los resultados de las evaluaciones quienes son evaluados a veces.
- Tabla No.17** Respuestas sobre si aplicaron o no los conocimientos adquiridos y las razones por las cuales no lo hicieron.
- Tabla No.18** Beneficios de las capacitaciones.
- Tabla No.19** Dificultades para aplicar los nuevos conocimientos.
- Tabla No.20** Respuesta sobre si se siente o no apoyo por parte de los jefes.
- Tabla No.21** Horario de preferencia para recibir capacitación quienes trabajan en horas de oficina.
- Tabla No.22** Horario de preferencia para recibir capacitación quienes trabajan por turnos.
- Tabla No.23** Horario de preferencia para recibir capacitación quienes trabajan medio tiempo.
- Tabla No.24** Tiempo adecuado para una capacitación.
- Tabla No.25** Frecuencia con que deben hacerse las capacitaciones.

LISTA DE GRÁFICOS Y CUADROS

Gráfico No. 1	Edades en que se encuentran los hombres y mujeres que trabajan en el hospital San Rafael de Pasto.
Gráfico No. 2	Nivel académico.
Gráfico No. 3	Porcentaje de personas que se encuentran estudiando actualmente.
Gráfico No. 4	Forma en que los colaboradores adquirieron sus funciones.
Gráfico No. 5	Porcentaje de colaboradores que recibieron o no inducción.
Gráfico No. 6	Tipo de capacitación más importante para los colaboradores
Gráfico No. 7	Motivos por los cuales asisten los colaboradores a las capacitaciones.
Gráfico No. 8	Calificación que se les da a las capacitaciones.
Gráfico No. 9	Razones por las cuales califican negativas las capacitaciones.
Gráfico No.10	Respuestas sobre si aplicaron o no los conocimientos adquiridos y las razones por las cuales no lo hicieron.
Gráfico No.11	Respuesta sobre si se siente o no apoyo por parte de los jefes.
Cuadro No. 1	Estructura Organizacional.
Cuadro No. 2	Diagrama de flujo Proceso de formación Hospital San Rafael de Pasto.
Cuadro No. 3	Asignación de valores por área en proyecto de psicología empresarial.
Cuadro No. 4	Lista de necesidades por área para futuras capacitaciones.

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO 1:** Cuestionario sobre evaluación del programa de capacitación.
- ANEXO 2:** Entrevista sobre evaluación del programa de capacitación.
- ANEXO 3:** Plan de formación 2007 Semestre A.
- ANEXO 4:** Capacitaciones Semestre B 2007.
- ANEXO 5:** Formato de evaluación guía de inducción.
- ANEXO 6:** Examen de inducción.
- ANEXO 7:** Carta de bienvenida al nuevo colaborador.
- ANEXO 8:** Encuesta de satisfacción personal nuevo.
- ANEXO 9:** Guía para la identificación de necesidades y programación de capacitación Primera Parte.
- ANEXO 10:** Formato de análisis de necesidades de capacitación.
- ANEXO 11:** Guía para la identificación de necesidades y programación de capacitación Segunda Parte.
- ANEXO 12:** Formato para la programación de las necesidades.
- ANEXO 13:** Normas y procedimiento para la ejecución de actividades programadas.
- ANEXO 14:** Formato de registro de control de asistencia.
- ANEXO 15:** Cuestionario de reacción/satisfacción.
- ANEXO 16:** Cuestionario sobre conducta, transferencia, impacto en el puesto de trabajo.

RESUMEN

Una de las prioridades que motivaron el desarrollo del presente trabajo fue la necesidad que tenía el Hospital San Rafael de Pasto de conocer las debilidades de su proceso de capacitación y de medir el impacto que este proceso ha generado en la organización, en las personas y en las tareas.

Para lograr este objetivo se diseñó una metodología basada en el modelo de evaluación de la capacitación de Donald Kirkpatrick, a través de la cual se midió los cuatro niveles planteados por el autor: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Esta evaluación contribuyó al diagnóstico del proceso de capacitación y a la elaboración de un plan para mejorarlo.

Al realizar la valoración por niveles de la capacitación se observó una reacción y nivel de aprendizaje positivos, pero un cambio leve de comportamiento. A nivel organizacional las metas que se persiguieron con respecto a la satisfacción del cliente no se cumplieron pero el clima organizacional sí mejoró después de las capacitaciones.

En el diagnóstico se encontró que el proceso de capacitación presenta una estructura bien definida, pero mal ejecutada, pues hay falta de sistematización, coordinación y continuidad entre cada etapa, situación que ha ocasionado graves problemas, tales como: mayores costos, pérdida de tiempo, insatisfacción y desmotivación del personal, disminución del nivel de aprendizaje, poca transferencia e incumplimiento de los objetivos de las capacitaciones.

Para dar solución a estos inconvenientes la ejecución de cada etapa debe planearse de manera adecuada, siguiendo un proceso sistemático que especifique claramente las actividades a realizarse y los objetivos que desea conseguirse, designando eficazmente el tiempo, espacio, recursos y talento humano. Además deberá hacerse un seguimiento, control y evaluación permanente a cada etapa que permitan hacer retroalimentación y plantear mejoras al proceso.

ABSTRACT

One of the priorities that motivated the development of the present work was the need that had the Hospital San Rafael of Pasto to know the weaknesses of his process of training and to measure the impact that this process has generated in the organization, in the persons and in the tasks.

To achieve this aim there was designed a methodology based on the model of evaluation of Donald Kirkpatrick's training, across which one measured four levels raised by the author: reaction, learning, behavior and results. This evaluation contributed to the diagnosis of the process of training and to the production of a plan to improve it.

In the diagnosis one thought that the process of training presents a definite well structure, but badly executed, since there is lack of systematizing, coordination and continuity among every stage, situation that has caused serious problems, such as: major costs, loss of time, dissatisfaction and not motivation of the personnel, decrease of the level of learning, few transfer and breach of the aims of the trainings.

To give solution to these disadvantages the execution of every stage must be planned in a suitable way, to take a systematic process that should specify clearly the activities to be realized and the aims that want to be obtained, designating effectively the time, space, resources and human talent. In addition there will have to be done a follow-up, control and permanent evaluation to every stage that they allow to make feedback and raise improvements to the process.

INTRODUCCIÓN

Desde hace varios años, ha crecido el interés por determinar cuál es el impacto que la capacitación recibida tiene sobre el desempeño organizacional, y en qué medida real influye en la efectividad del aprendizaje organizacional, constituyendo esta medición parte esencial del proceso de retroalimentación sobre los recursos que se orientan a la mejora sistemática de las competencias laborales.

Este interés ha crecido debido a que se invierte gran cantidad de recursos en capacitaciones que no han dado los resultados esperados. Instituciones como el Hospital San Rafael de Pasto, han diseñado estrategias de gestión de talento humano basadas en las competencias laborales que se desarrollan mediante capacitaciones, las cuales no han alcanzado los objetivos esperados.

Aunque la evaluación de los programas de capacitación está estipulada en los procesos de gestión de talento humano del hospital, carece de una metodología clara que permita obtener resultados reales para una buena toma de decisiones. A partir de esta necesidad surge la propuesta de investigación denominada: Evaluación del Impacto de la capacitación del Hospital San Rafael de Pasto cuyo fin es analizar el proceso de capacitación, medir su impacto a nivel organizacional, de recursos humanos y de tareas y operaciones basados en el modelo de Donald Kirkpatrick, elaborar un plan de mejoramiento que de solución a los principales problemas que se presentan en este proceso y por último establecer indicadores de logro que permitirán hacer un seguimiento permanente y continuo del mismo.

1. TÍTULO DE INVESTIGACIÓN

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO AÑO 2007.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo actual se pueden identificar tres aspectos que lo caracterizan y se destacan por su importancia; la globalización, el cambio continuo del contexto y la valoración del conocimiento, aspectos de gran magnitud influyentes en el desarrollo de las organizaciones.

Esta situación ha convertido la capacitación en una herramienta útil para contar con un personal calificado y productivo, que se entrene de manera continua y esté comprometido en su trabajo para el logro de objetivos empresariales y la búsqueda de nuevas formas de hacer negocios, mejorando así la calidad de los servicios prestados a la comunidad en general.

Aunque muchas empresas ya han comenzado a utilizar esta herramienta, asignando grandes presupuestos, teniendo buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de capacitación que implementan no logran resultados duraderos; muy a menudo esto se debe a la imprecisión en las metas, mal diseño de programas y, ejecuciones y evaluaciones realizadas en forma insatisfactoria.

Este es el caso del Hospital San Rafael de Pasto, quien ha intentado capacitar a sus colaboradores en aspectos que se relacionan directamente con su trabajo y otros relacionados con los procesos de la institución, pero lamentablemente en términos de resultados no ha logrado alcanzar los objetivos esperados. Muchos de los colaboradores no relacionan los conocimientos adquiridos con sus puestos de trabajo, continúan aplicando procedimientos tradicionales que exigen demasiado esfuerzo físico y mental y generan agotamiento, estrés y desmotivación para la realización de sus actividades.

Además, se observa que el nivel de aprendizaje es bajo, hay falta de motivación y poca familiarización de los colaboradores con los procesos y nuevas políticas que ha implantado la organización.

Esta situación ha provocado una disminución de actividades del programa de capacitación durante estos últimos cinco (5) meses, pues los directivos no saben cómo retomar las actividades de formación por temor a cometer los mismos errores y no obtener los objetivos deseados.

Si esto continúa así, los costos serán más altos sin obtener beneficio alguno, además se perderá tiempo, se deteriorará la atención al cliente, habrá poca participación de los colaboradores en las decisiones de la organización, circulación de información incorrecta o fuera de término, mala interpretación de la información brindada, desenfoque organizacional y toma de decisiones incorrectas.

Por ello es indispensable averiguar cuál es el impacto que ha tenido la capacitación a nivel empresarial, a nivel de recursos humanos y a nivel operacional, para realizar un plan de mejoramiento que reduzca las falencias del programa y permitir aumentar la eficacia del proceso con relación al logro de los objetivos de la empresa.

Igualmente, hay que identificar Indicadores de Gestión que permitan la evaluación y medición continua y permanente de los programas hacia la consecución de resultados esperados.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el impacto que ha tenido la capacitación realizada en el año 2007 en el Hospital San Rafael de Pasto?

3.1 SUBPREGUNTAS DE INVESTIGACION

¿Cómo se está llevando actualmente el programa de capacitación en el Hospital San Rafael de Pasto?

¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas que presenta el proceso de capacitación del Hospital San Rafael de Pasto para el desarrollo de competencias?

¿Cuáles son los resultados a nivel organizacional, de los recursos humanos y a nivel de las tareas y operaciones que se han obtenido mediante la capacitación realizada en el año 2007?

¿De qué manera se puede mejorar el programa de capacitación en el Hospital San Rafael de Pasto?

¿Qué proceso de evaluación estará acorde al programa de capacitación y a las expectativas del Hospital San Rafael de Pasto?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y aplicar una metodología de investigación para evaluar el impacto de la capacitación en el Hospital San Rafael de Pasto en el año 2007.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un diagnóstico del programa de capacitación que se maneja actualmente en el Hospital San Rafael de Pasto, identificando las principales fortalezas y debilidades que presenta para el desarrollo de competencias.

Determinar los resultados obtenidos a nivel organizacional, de recursos humanos y a nivel de las tareas y operaciones mediante la capacitación realizada en el 2007.

Elaborar un plan de mejoramiento en el que se diseñe estrategias que permitan aumentar la eficacia del proceso de capacitación.

Implementar sistemas de Indicadores de Gestión que generen control sobre los programas de capacitación.

5. JUSTIFICACIÓN

La capacitación se ha convertido en una estrategia empresarial importante en la inversión de las personas que aportan mejoras en los procesos de producción de bienes y servicios mediante conocimientos, habilidades, conductas y actitudes en las labores diarias de la organización.

Además, la capacitación permite que los colaboradores aprovechan oportunidades para su crecimiento personal, que establezcan mejores relaciones con otros individuos, coordinen el trabajo a realizar, permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y soluciones de problemas, motiva la imaginación, sentido común y creatividad para ajustarse a los cambios, mejor desempeño en el trabajo, desarrollo del sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la empresas y promueve desarrollo y confianza del individuo; en otras palabras le conviene tanto al colaborador como a la empresa, por cuanto a los colaboradores satisface sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar su éxito.

Por la importancia que tiene la capacitación en las organizaciones, con la presente investigación se pretende determinar el impacto de la capacitación en el Hospital San Rafael de Pasto, puesto que se considera este como un factor clave para lograr los objetivos organizacionales.

Su fin es práctico en el sentido de intervenir en aquellas variables relevantes y controlables que están incidiendo en la problemática para fomentar aquellos que logren una mejor adaptación del personal al cambio y mejor desempeño laboral e integración de los mismos hacia la empresa.

Los resultados que arroje la investigación y el diseño del plan de mejoramiento del programa de capacitación serán de mucha utilidad tanto para el Hospital como para nosotros como profesionales; ya que le permitirá a la empresa obtener la información confiable para un proceso de toma de decisiones en cuanto a la capacitación que debe tener los colaboradores y al mismo tiempo incrementar nuestro conocimiento y experiencia en el campo laboral.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

6.1.1 Definición

“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... La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores”¹

“Es un proceso mediante el cual una persona adquiere las habilidades y el conocimiento específico de los deberes relativos a un trabajo particular” “El objetivo de todo entrenamiento es efectuar un cambio en el comportamiento organizacional y la adherencia a los principios básicos del aprendizaje, la motivación, la información del progreso, el reforzamiento, la práctica y los ajustes a las diferencias individuales facilitan el proceso”²

Podemos entender entonces, que la capacitación es la respuesta a las necesidades que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de programas para mejorar el rendimiento y elevar la capacidad de los trabajadores, mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

Teniendo en claro que el talento humano es el motor de toda empresa y su influencia es el activo más valioso de una empresa; la administración de personal tiene como uno de sus objetivos primordiales el desarrollar en la empresa el potencial de las personas, basada en la capacitación.

La capacidad de las personas de adaptación al cambio es la única ventaja competitiva para diferenciarse una empresa de otra, esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo, pero esto debe ser medible conforme a un sistema de competencias; no sólo se debe gestionar el conocimiento, sino también su aplicación y control para evaluar los resultados y lograr cambios.

¹ AGUILAR, Alfonso Siliceo. Capacitación y desarrollo de personal. Cuarta Edición. México: Grupo Noriega Editores, 2006. Página: 25.

² FLIPPO, Edwin B. Principios de Administración de Personal. México: Mc Graw Hill 1983. Páginas: 191 y 192

Una planeación adecuada del componente humano requiere una política de capacitación permanente del personal, debe haber una gran estimulación y motivación de los trabajadores para que se preparen de manera constante para enfrentarse y adaptarse a los cambios, contribuir a la organización y lograr su propio bienestar. Para desarrollar con éxito este plan deben tenerse en cuenta cuatro factores:³

Se debe contar desde el primer momento con el apoyo e implicación de todos los miembros staff directivos de la empresa, conseguir que todo el mundo comparta la idea de que el proceso formativo es una parte fundamental en el desarrollo de la empresa, el receptor de las acciones formativas debe estar dispuesto y motivado para participar, y por último se debe contar con un departamento de formación que desarrolle un papel activo en la organización.

6.1.2 Contenido

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento que pueden utilizarse separada o conjuntamente:

- **Transmisión de informaciones:** El elemento esencial en muchos programas es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo las informaciones son genéricas, referentes al trabajo, informaciones acerca de la empresa, sus productos, servicios, organización, sus políticas, sus reglamentos, etc. También comprende la transmisión de nuevos conocimientos.
- **Desarrollo de habilidades:** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras; se trata de una capacitación orientada directa las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** Cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal, de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.
- **Desarrollo de conceptos:** Para elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de

³ COLLANTES, Jorge. Elaboración de un plan de formación para la empresa turística. En: Excelencias de la formación 2005-2006: Conferencias magistrales monográficas dedicadas a los profesionales del sector turístico.

conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que piensen en términos globales y amplios.

6.1.3. Objetivos

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas con varias finalidades, entre las cuales está crear un clima más satisfactorio entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

6.1.4. Beneficios

La capacitación beneficia a las personas como entes humanos y naturales, repercutiendo favorablemente en la organización, mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento de la rentabilidad. La capacitación repercute en el individuo de dos maneras; eleva su nivel de vida y eleva su productividad.

Münch establece un listado de beneficios tanto para la organización como para el individuo, estos son: ⁴

- Valor competitivo basado en las competencias personales necesarias para crear la ventaja competitiva que se persigue.
- Mayor productividad y eficacia: No se pierde el tiempo por desconocimiento de procesos o programas.
- La existencia de personas competentes a todos los niveles compensa el menor número de mandos o directivos.
- Motivación e involucración suele reducir niveles de rotación y ausentismo.

⁴ MÜNCH, Lourdes. Administración de capital humano. México: Editorial Trillas, 2006. Página: 196

- Atracción y retención de personas clave.
- Comprensión de la estrategia y objetivos del negocio y alineamientos de las personas.
- Abastecer las necesidades organizativas, identificando y formando personas a tiempo para nuevas responsabilidades o actividades.

Beneficios para los colaboradores:

- Enriquecimiento personal
- Empleabilidad, dentro y fuera de la organización
- Mayor seguridad y autoestima gracias al reciclaje profesional
- Valor añadido al paquete salarial
- Comprensión de tendencias en el sector y el mercado
- Comprensión de la evolución de la compañía y de la estrategia y objetivos empresariales, crea satisfacción e identificación con la empresa.
- Mejora las relaciones con personas de otras áreas y mejor comunicación con los superiores gracias a la discusión de temas.

6.2 ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACION

El proceso de capacitación debe ser continuo, siempre permanente, identificando las competencias para enfrentarse a los cambios y desafíos que se presenten. La capacitación continua quiere decir que los colaboradores deben avanzar hacia mejores oportunidades y retos.

Este proceso continuo se compone de varias etapas:

6.2.1. Análisis de Necesidades

Es la elaboración de un diagnóstico identificando los problemas o necesidades de educación que requiere el personal.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté centrada en los tres niveles de análisis que son:

- **Análisis de la organización.** Consiste en hacer una observación del medio ambiente, estrategias y recursos de la organización para definir tareas en las cuales profundizar para la capacitación, permite hacer un diagnóstico de los problemas actuales y desafíos y oportunidades que hay que enfrentar y aprovechar.
- **Análisis de tareas.** Se analiza las competencias en la descripción del puesto que no sean dominadas por el empleado y sobre las cuales debe basarse la capacitación. Se debe hacer énfasis en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
- **Análisis de las personas.** Este análisis se realiza para determinar si el desarrollo de las tareas es bueno y estudiar las características de las personas, las dificultades que confrontan en su trabajo para mirar qué tipo de capacitación necesitan.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación de desempeño, observaciones, cuestionarios, encuestas, solicitudes por los jefes, entrevistas, reuniones interdepartamentales, examen de colaboradores (retroalimentación), modificación de trabajos (aumento o disminución de tareas o cambios de tareas), análisis de cargo, indicadores, entre otros.

6.2.2 Etapa de Diseño de Programas

“Con base en los resultados de la investigación de necesidades es posible estructurar un programa. El diseño de un programa de capacitación implica decidir sobre una serie de opciones y organizar unas actividades básicas. En la elaboración del programa debe considerarse las prioridades de capacitación de los colaboradores, las políticas de desarrollo de la empresa, los objetivos de los programas generales, el carácter crítico de las necesidades, la calidad de los servicios las cualidades individuales de los participantes y otros elementos”⁵

En esta etapa se determinan los medios o aspectos necesarios que den solución a las necesidades detectadas y de las cuales debemos extraer la siguiente información para que el programa pueda diseñarse:

¿A quién debe capacitarse?, ¿Quién realizará la capacitación? , ¿El tema o contenido?, ¿Dónde?, ¿Cuál método utilizar?, ¿Recursos?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto?, además de la elaboración del cronograma de actividades.

⁵ ALVAREZ, Augusto C. La administración de personal. Bogotá: Ministerio de Gobierno. 1984 .Página: 110

Ahora bien, no estaría adecuada la programación si no hay una integración con la estrategia global de la empresa, por esto el diseño de la capacitación debe centrarse en cuatro aspectos; objetivos, motivación, principios de aprendizaje, y las características de los instructores.

Objetivos. Estos se refieren a los resultados deseados de un programa de capacitación, unos objetivos claros constituyen la base sólida para seleccionar los métodos y materiales para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

Disposición y motivación de la persona. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de los antecedentes de la capacitación y se necesita de una buena motivación para que haya un aprendizaje óptimo, en donde el que va a ser capacitado reconozca la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas y conserve el deseo de aprender.

Deben ser esenciales las siguientes estrategias:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

Principios de aprendizaje. Constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva.

Algunos de estos principios son: ⁶

- Ley de la intensidad: Con una experiencia fuerte y dramática se aprende mejor que con una débil.

⁶ ALVAREZ Laso, María Ángeles. "Estrategias docentes para promover la construcción del conocimiento" En: Guía de apoyo: Estrategias de aprendizaje. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla UPAEP. México.

- Ley del efecto: Toda persona tiende a repetir las conductas satisfactorias y a evitar las desagradables.
- Ley de la prioridad: Las primeras impresiones tienden a ser más duraderas.
- Ley de la transferencia: Un determinado aprendizaje es extrapolable o ampliable a nuevos aprendizajes análogos o parecidos.
- Ley de la novedad: Todo acontecimiento o conocimiento novedoso e insólito se aprende mejor que lo que sea rutinario o aburrido.
- Ley de resistencia al cambio: Los aprendizajes que implican un cambio en la organización de la propia personalidad son percibidos como amenazantes y son difíciles de consolidar.
- Ley de la pluralidad: El aprendizaje es más consistente, amplio y duradero cuanto más sentidos (vista, oído, tacto...) estén involucrados en el proceso de aprender.
- Ley del ejercicio: Cuanto más se practica y repite lo aprendido, tanto más se arraiga el contenido del aprendizaje.
- Ley del desuso: Un aprendizaje no evocado o utilizado en mucho tiempo puede llegar a la extinción.
- La motivación: Será ideal que el propio sujeto marcara sus objetivos de aprendizaje que respondieran a sus necesidades.
- La autoestima: Existe una mayor asimilación cuando se tiene un elevado concepto de las propias capacidades.
- La participación intensa y activa de todos y cada uno: La participación activa en el proceso de aprendizaje redundará en una asimilación más rápida y duradera.

Características de los instructores. El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran instancia de las habilidades y características de los instructores, deben tener conocimiento del tema, facilidad para relacionarse, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación, capacidades didácticas, entusiasmo, claridad y dinamismo, atención y asistencia al público, deben ser personas que sepan guiar a un grupo, deben ser líderes y entre mayor sea el grado que posean estas características será mejor el desarrollo de su función.

6.2.3 Implementar el Programa de Capacitación

La ejecución de la capacitación es hacer funcionar el programa de capacitación. Es decir, reunir los aprendices y transmitirles los contenidos de la capacitación a través de las técnicas escogidas y mediante un instructor.

Generalmente, la ejecución de la capacitación la hace el propio organismo donde trabaja el empleado, pues la capacitación es una responsabilidad de línea, pero el diagnóstico de necesidades y la programación los hace el organismo de personal como función staff.

La ejecución puede hacerse de tres maneras:

- En el propio lugar de trabajo: Es el caso de la capacitación de habilidades y destrezas en el manejo de máquinas, equipos que el empleado usa en su propio cargo.
- En la empresa pero fuera del lugar de trabajo: Es el caso de la capacitación de nuevas actitudes o nuevos conocimientos que exige una sala especial, es el caso también de integración de nuevos colaboradores.
- Fuera de la empresa: Capacitación de nuevos conocimientos especializados que exigen instructores especialistas de otras instituciones.

Algunas de las dimensiones de la capacitación son:

- De inducción: Comienza y continua durante todo el tiempo que un empleado presta servicios en una organización. En esta los colaboradores adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en las organizaciones.
- La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tiene una importancia fundamental en las organizaciones.
- Y la capacitación combinada que consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo con la educación formal en clases.
- Los programas de internado brindan eficacia porque dan experiencia en el puesto de trabajo y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen conferencias, discusiones, capacitación en el aula, instrucción programada, simulaciones, videos, entre otros.

6.2.4 Evaluación del Programa de Capacitación

En el ámbito de la capacitación la evaluación es un proceso en donde se obtiene evidencias acerca de los efectos del entrenamiento y del desarrollo de las etapas mencionadas anteriormente. Esta recolección de información y su respectivo análisis es necesaria para una buena toma de decisiones con respecto a un programa de capacitación. De este modo: “la evaluación de la formación, entendida como la recogida sistemática de información descriptiva y determinante para la toma de decisiones debe abarcar desde la evaluación de necesidades formativas hasta la evaluación del impacto en la organización. La formación continua para que sea eficaz requiere de la aplicación de procedimientos, de una metodología tanto para la elaboración y diseño de planes como para su aplicación y seguimientos”⁷

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad y para relacionar el concepto de capacitación y el impacto de esta hay que mirar la consecución del aprendizaje.

El traslado de los contenidos aprendidos al puesto de trabajo es conocido como transferencia de la capacitación, en otras palabras: “transferencia del entrenamiento es el efecto que el aprendizaje de una tarea tiene sobre la adquisición de una segunda tarea”⁸

Para comprender esto, podemos decir que al aplicar lo aprendido y utilizarlo efectiva y continuamente en el puesto de trabajo, hay transferencia, esto genera un impacto que debe ser medido para mirar los resultados positivos y eliminar los negativos, para esto es necesario la evaluación o análisis del impacto de la capacitación.

Esta debe comprenderse en forma integral en sus tres tramas: Asimilación de conocimientos, adquisición de habilidades y cambio de conducta y actitudes.

La aptitud necesaria para hacer adecuada y eficazmente las tareas en el puesto de trabajo es el resultado de la combinación de las tres tramas mencionadas; las personas que adquieren conocimientos desarrollan habilidades y cambian positivamente sus actitudes, de esta manera son competentes para su desempeño de manera efectiva en su trabajo. Estas tres tramas también deben combinarse para manifestarse correctamente en el momento de aplicar lo aprendido a nuevas situaciones, contextualizar recuerdos y también para la asociación de lo aprendido con cosas similares aprendidas anteriormente.

⁷ Guía para la evaluación de los resultados de la formación, programa de actividades de formación continua. En: III Acuerdo de formación continua en las administraciones públicas. España: Instituto Nacional de Administración Pública. 2003. Página: 3

⁸ WITTING, Arno F, Teoría y problemas de psicología del aprendizaje, Traducción: DULCEY RUIZ, Elisa. Bogotá: Mc Graw Hill, 1984, Pagina: 169

La evaluación de impacto permite registrar y analizar experiencias a través de la comparación antes y después de la formación, evaluar el contexto en que se da la formación, identificar los sujetos involucrados y sus pesos específicos en los resultados y permite hacer una retroalimentación que promueve un refuerzo para toda la organización. La evaluación del impacto debe considerar hasta qué punto el programa de capacitación cumplió con los objetivos y si éstos objetivos presentaron relación con las políticas, metas y estrategias de la empresa.

Existen varios modelos que se han diseñado para determinar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, el comportamiento e influyen en el desarrollo organizacional. De todos estos métodos, sin duda el que mayor difusión e impacto ha tenido ha sido la perspectiva de los cuatro niveles sobre la evaluación de resultados de capacitación continua de Donald Kirkpatrick.

7. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE CAPACITACIÓN CONTINUA DE KIRKPATRICK

7.1 NIVEL 1 REACCIÓN

Se mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa una vez finalizada. La reacción es una medida de satisfacción con la acción formativa a nivel general y con cada uno de los aspectos más importantes (materiales, equipos, lugar, metodología, profesor, organización, etc.). Habla de que en este nivel se evalúa solo los sentimientos, se recauda opiniones sobre los distintos temas y su contexto. Una reacción positiva no asegura el aprendizaje, pero una reacción negativa lo impide casi con toda probabilidad.

Evaluar el nivel de satisfacción del capacitado da una información valiosa pues ayuda a la mejora de futuros programas.

Kirkpatrick recomienda que para determinar este nivel de satisfacción de los capacitados es necesario determinar qué información se desea, pedir comentarios, sugerencias, que la información pueda ser manipulada por medios estadísticos y que se mantenga el anonimato.

7.2 NIVEL 2 APRENDIZAJE

Consiste en ver si en realidad los participantes cambian actitudes, adquieren o amplían conocimientos y habilidades o destrezas como consecuencia de participar en el programa. Este aprendizaje se da cuando hay un cambio en alguno de estos tres aspectos. Para que haya un cambio de conducta tiene que haber algún cambio en estos tres aspectos, por tanto el aprendizaje es una condición necesaria pero no suficiente para el cambio de conducta.

Esta medición es importante por que mide la certeza del instructor para ayudar a ampliar los conocimientos y/o cambio de actitudes.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación nos dan un indicador básico que permite un punto de comparación para identificar la mejora.

7.3 NIVEL 3 COMPORTAMIENTO

Se mide el grado en que se ha producido un cambio en la conducta del participante como consecuencia de su asistencia al programa de capacitación.

Esto depende de:

Si el participante quiere cambiar, sabe cómo y cuándo hacerlo, si trabaja en un clima adecuado y si se ve recompensado por el cambio.

Kirkpatrick dice que no se pueden saltar las dos etapas anteriores para llegar a ésta, pues si no hay un cambio en el comportamiento podría decirse que la capacitación fue ineficaz, pero esto puede ser erróneo, se puede observar una reacción favorable, haberse alcanzado los objetivos del aprendizaje, pero no haber cambios en el comportamiento.

Para evaluar el cambio del comportamiento hay que observar cuándo, con cuánta frecuencia y cómo evaluarse. Debe dársele tiempo al aprendiz para que pueda hacer transferencia de capacitación a su lugar de trabajo y considere el adoptar la nueva conducta deseada. Por eso, es importante repetir la evaluación en el momento adecuado.

7.4 NIVEL 4 RESULTADOS

Este nivel está enfocado a la empresa; aumento de producción, mejora de la calidad, disminución de costos, aumento de ventas, etc. Desde el punto de vista organizacional, los resultados son la razón primordial para llevar a cabo un programa de capacitación y la evidencia está en el trabajo diario. La medición de los resultados debe estar acorde con los objetivos de la organización. Para medirlos se debe usar un grupo de control permitir cierto tiempo para que los resultados sean realizados, medir antes y después del programa, considerar costos vs. Beneficios y estar satisfecho con la evidencia cuando la prueba no es posible.

7.4.1 Valor de la Formación: Indicadores Financieros

Rentabilidad de la formación: Con el objeto de determinar la justificación económica de un programa de capacitación es preciso calcular la rentabilidad de la actividad.

Rentabilidad hace referencia a la relación entre utilidades e inversión. En este campo, se utiliza este concepto para evaluar el rendimiento de una actividad en el seno de un organismo.

En el caso de un programa de capacitación, la rentabilidad puede ser representada así:

$$R = \frac{\text{Beneficios netos de un programa de capacitación}}{\text{Costos e inversión en el programa de capacitación}}$$

Determinación de la inversión: La inversión en la formación puede incluir los costos vinculados a las instalaciones de la capacitación, al material audiovisual, a la concepción y a la ejecución del programa de formación.

Se pueden expresar una de las dos formas siguientes:

Inversión inicial: Fórmula utilizada si el programa de formación es una actividad puntual, por ejemplo si se trata de un programa de formación en procesamiento de texto de una duración de dos semanas.

Valor contable: Fórmula utilizada si los costos asociados a un programa se extienden en un cierto período de tiempo, en cuyo caso el valor contable medio es más apropiado.

Oportunidad del cálculo: Se puede establecer la rentabilidad de la formación antes, durante y después de la ejecución del programa de capacitación. La determinación de la rentabilidad efectuada antes de la ejecución de un programa proporciona una estimación de la relación costo/beneficio y, efectuada después de la ejecución del programa, proporciona una evaluación de los resultados obtenidos. Si la rentabilidad se evalúa antes de la ejecución de un programa, ella servirá para apoyar una proposición de ejecución de un programa de formación.

Periodo de recuperación: Este método de evaluación calcula el número de años y de meses necesarios para recuperar la inversión inicial en el programa de formación. Si las utilidades derivadas de un programa de formación son constantes cada año, se determina el periodo de recuperación dividiendo el monto de la inversión efectiva inicial por el monto de las utilidades ganada o ahorradas que espera cada año.

Análisis costo/beneficio: Este método de evaluación mide la incidencia de la capacitación, sobre el presupuesto de dinero economizado o ganado en la institución. Para el cálculo de los costos, se debe definir la frecuencia en que se produce una categoría de costos particulares (por ejemplo: costos fijos en oposición a costos variables). Igualmente, algunos costos deberán ser determinados sobre una base de la organización. Mientras otros deberán ser determinados sobre una base individual. Otro tema consiste en determinar el periodo de tiempo en el cual el organismo se beneficia de la formación (por ejemplo, en el periodo de la formación, un año después, tres, etc.).

Estos cálculos no pueden ser establecidos si no por el directivo de la organización. Algunas organizaciones podrían considerar el salario cancelado al empleado mientras este recibe la formación. Según la naturaleza del organismo, se puede modificar las categorías de costos y beneficios para responder a una necesidad particular.

8. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo corresponde a las investigaciones de tipo exploratorio-descriptivo.

Exploratorio: Debido a que se pretende aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que se va a investigar, en este caso el impacto que tiene la capacitación en la organización, en el talento humano y en el puesto de trabajo. Se necesitó obtener información para llevar a cabo la investigación de manera más completa, aclarar conceptos, tener un conocimiento previo sobre el problema, estudiar trabajos realizados por otros investigadores, adquirir información que poseen personas que por su relato pueden ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias.

Además este trabajo tiene pocos antecedentes en cuanto a su aplicación y práctica, por tanto se haría un avance y profundización en el tema.

Este trabajo podría servir de base para la realización de nuevas investigaciones, teniendo en cuenta que el Hospital San Rafael de Pasto, busca optimizar su programa de capacitación, además de que esta investigación podría servir de modelo para otras organizaciones del mismo sector.

Descriptivo: Porque el estudio busca especificar las propiedades importantes del problema para así realizar su respectivo análisis. Busca identificar formas de conducta y actitudes, pretendiendo establecer de esta forma comportamientos concretos, descubrir y comprobar la asociación de variables.

De acuerdo con la investigación, la descripción se enfocó en el impacto de la capacitación en la organización. Este modelo nos permitió identificar los resultados que se han obtenido a nivel organizacional y de tareas así como las características de cada uno de los individuos de la población, en este caso los colaboradores del Hospital San Rafael de Pasto.

El estudio descriptivo acude a técnicas específicas en la recolección de la información como cuestionarios, entrevistas, consulta a expertos, observación, revisión de documentos, etcétera, sujetos a las necesidades de la investigación.

Para esta investigación se utilizó el censo, debido a que la población a la cual se le recolectó la información no es numerosa y cada uno de sus miembros tiene características diferentes, los cuales deben ser analizados en su totalidad.

Mediante la descripción se identificaron las características particulares que permitan analizar el objeto de estudio, se hizo un respectivo análisis cuantitativa y

cualitativamente de la información. A través de la aplicación de teorías se diseñó un plan de mejoramiento sobre el proceso de capacitación.

8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de esta investigación se utilizó:

Método de observación: Se hizo una observación directa sobre el funcionamiento de la organización y las características, interrelaciones y conexiones que pueden haber entre el problema y otros modos de conocer su comportamiento en el contexto que lo rodea. Observar implica identificar las características y elementos del problema.

Método deductivo: Por cuanto su punto de partida se da en situaciones generales para explicar situaciones particulares del objeto de estudio. Se tuvo en cuenta los conceptos de administración de personal, capacitación y evaluación de la capacitación para aplicarlos en el diseño de éste.

Método inductivo: Se utilizó para generalizar determinadas situaciones con base en aspectos particulares. De esta manera se tuvo en cuenta las principales tendencias, motivación, comportamientos, puntos de vista, etc., que presenten los colaboradores del Hospital San Rafael de Pasto para evaluar el impacto de la capacitación.

8.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Información secundaria: Se tuvo en cuenta el estudio y análisis de documentos internos, libros, reglamentos institucionales, informes de investigaciones realizadas dentro de la organización y tesis relacionadas con el tema.

Información primaria: Se consiguió mediante la realización de encuestas al personal y entrevistas a jefes de área y al Director de la Institución. Se diseñó una serie de interrogantes que permitieron averiguar entre otros aspectos referentes a los programas de capacitación:

- El nivel de satisfacción de los colaboradores
- El nivel de aprendizaje
- Comportamientos
- Resultados obtenidos

Además se tuvo en cuenta aspectos que se relacionan en la observación de encuestas y entrevistas realizadas anteriormente para identificar debilidades afines.

8.4 POBLACIÓN Y MUESTREO

La población que se tuvo en cuenta para el desarrollo de la presente investigación corresponde al universo conformado por todo el personal que integra el Hospital San Rafael de Pasto.

8.5 PROCESO METODOLÓGICO

Se hizo un análisis del proceso de capacitación y luego se procedió a evaluar el impacto de la capacitación según los niveles de Donald Kirkpatrick.

Para el análisis del proceso de capacitación se evaluaron sus etapas, identificando fortalezas y debilidades, valorando las modalidades de capacitación; inducción, capacitación en el puesto de trabajo, cursos, entre otras.

Se revisaron los objetivos del programa de capacitación y su contenido mirando qué tareas fueron cubiertas, para determinar en qué grado se cumplió con los objetivos.

Para evaluar el impacto de la capacitación se dieron los siguientes pasos por cada nivel:

Para el primer nivel: Reacción se propuso un cuestionario de reacción/satisfacción que se debe utilizar tanto para mejorar la programación y gestión de las acciones formativas como para proporcionar información sobre las necesidades futuras no cubiertas y conocer la utilidad y aplicabilidad de lo aprendido al puesto de trabajo.

Lo que se propuso fue:

- Diseñar un cuestionario que cuantifique las reacciones. Este nivel se centra en la valoración por parte del participante/asistente al programa de capacitación: la organización, los materiales, los capacitadores, la pedagogía, el ambiente, tiempo, tema, entre otros.
- Solicitar en el propio cuestionario comentarios y sugerencias (preguntas abiertas).
- Conseguir una tasa de respuestas adecuada y, también, un suficiente grado de sinceridad. El problema que se presenta al dilatar la recogida de información sobre la reacción/satisfacción es la posible falta de respuestas. Deben

habilitarse mecanismos que permitan una tasa de respuesta adecuada; en este caso, lo más importante es brindar tiempo suficiente para responder a las preguntas y garantizar la confidencialidad de la información.

En el segundo nivel: Aprendizaje se persigue medir los conocimientos, habilidades y actitudes después de la capacitación. Esta información se obtuvo a partir de los resultados obtenidos de las evaluaciones hechas al personal sobre los temas de capacitación que recibió.

Conocer si han aprendido realmente permitirá:

Mejorar los procesos de selección de participantes para acciones formativas determinadas.

Valorar la efectividad de acciones formativas específicas, comparándolas con otras y en el tiempo, para quedarse con las más efectivas.

Ver la capacidad de transferibilidad de las acciones formativas.

Para el nivel tres: Comportamiento; se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Dejar pasar tiempo para hacer la medición de modo que pueda tener lugar el cambio de conducta (tres a seis meses). Ya han pasado alrededor de seis meses, momento propicio para medir los cambios producidos después de la capacitación.
- Recoger información (encuesta/entrevista) de una o más de las siguientes personas: participante, superior inmediato, subordinados o compañeros.
- Lograr una tasa de respuestas adecuada.

La transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo tiene como objetivo:

Identificar los factores que ayudan o impiden dicha transferencia.

Relacionar la menor o mayor transferencia con las características de la acción formativa.

Saber en qué medida se ha producido dicha transferencia.

La utilización de la información en este nivel servirá para replantear las acciones futuras de modo que sean más transferibles, así como puede servir para hacer recomendaciones a la organización sobre modificaciones que permitan esta mayor transferencia.

Pueden utilizarse los siguientes procedimientos:

- Cuestionario de auto evaluación a los participantes
- Entrevistas o cuestionarios a los superiores jerárquicos para que informen sobre la transferencia y cambios observados en las personas.
- Evaluación de desempeño: Se procederá a la identificación de los aspectos referentes al desempeño. Para esto deberá comprenderse las labores claves relacionadas con el trabajo, es decir, se tendrá en cuenta, la descripción de cargos, además se considerarán otras actividades que no estén relacionadas en la descripción pero que son importantes, y se tendrá en cuenta los conocimientos, actitudes y habilidades que se requieren para realizar estas tareas. A partir de este conocimiento, se procederá a obtener información sobre las evaluaciones de desempeño, mirando los estándares que exige la organización, y los resultados que se han obtenido en estas evaluaciones.

Además, se tuvo en cuenta otros aspectos relacionados con la capacitación; rotación de personal, nivel de ausentismo y promociones o ascensos.

Para el nivel 4 Resultados: el centro de atención es el impacto sobre la organización y/o sobre la sociedad en general. Se tuvo en cuenta la planeación de la institución para determinar si los resultados obtenidos de la capacitación coinciden con las metas organizacionales.

Se evaluó los resultados de aspectos relacionados con la capacitación a nivel organizacional tales como clima organizacional y nivel de satisfacción del cliente interno y externo.

8.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se diseñó un formato de encuesta y un formato de entrevista conforme a lo propuesto en los niveles de evaluación de la capacitación, para obtener la información necesaria que contribuya con el trabajo de investigación. Dicha información se clasificó, tabuló y se expresó en cuadros y gráficos estadísticos, analizándolos, interpretándolos y relacionados para elaborar el plan de mejoramiento. (Anexos 1 y 2)

9. GENERALIDADES HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO

El Hospital San Rafael de Pasto se fundó en 1932 por la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. Es una institución privada sin ánimo de lucro, dedicada a la prestación de servicios en salud mental, donde la ciencia y la tecnología se compaginan con la humanización, por tanto la comunidad de San Juan de Dios implanta un modelo de atención, utilizando una administración más dinámica, teniendo en cuenta los aspectos socioculturales en la prestación de los servicios, buscando como objetivo la solución de la problemática del paciente en forma flexible y ágil.

9.1 MISIÓN

El Hospital San Rafael de Pasto, busca proporcionar al paciente, a su familia y comunidad en general, un excelente servicio en el área de psiquiatría, con criterios de calidad, equidad y con la participación de su talento humano comprometido con el carisma de San Juan de Dios.

9.2 VISIÓN

Se proyecta como una entidad líder en prestar una atención integral, no solo, en lo que respecta a la enfermedad mental, si no también, a realizar promoción y prevención de la misma a la comunidad en general. Donde la ciencia y la tecnología, se compaginan con la humanización y la calidad en el servicio, soportada en la excelencia, idoneidad y creatividad del talento humano.

9.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Carisma de servicio
Humanización
Ética, bioética y honestidad
Trabajo en equipo
Compromiso
Tecnología
Eficiencia
Eficacia
Calidad
Equidad
Promoción y defensa de los derechos de los enfermos y necesitados
Promoción y defensa de la vida humana
Valorar y promover las cualidades y profesionalidad de los colaboradores

9.4 POLÍTICAS

La Misión constituye para este Centro y las personas que lo conforman la razón de ser de su realidad como Institución al servicio de los clientes y pacientes y a su vez constituye una declaración de sus convicciones, valores y objetivos más esenciales y permanentes.

Se consideran los Recursos Humanos del Hospital como el eje del sistema. Por ello, se promueve la gestión de los procesos, en base a las personas responsables de los mismos, y definidas al efecto.

Se persigue la participación activa, del personal del Hospital San Rafael, en la política, gestión y actividades del mismo, a través de los Equipos de Trabajo organizados.

Atención integral al Paciente. La esmerada atención personal y profesional con que el Hospital San Rafael pretende conseguir la máxima satisfacción de sus clientes.

Todas las actuaciones en el ámbito del Hospital San Rafael estarán presididas por los valores de respeto a las personas, a la ética y al medio ambiente, con objeto de contribuir al desarrollo de nuestro entorno y nuestra Comunidad.

Se promueve el ascenso y desarrollo de las personas y rotación de ellas en distintos cargos de la empresa para mejorar su salud ocupacional y para que haya una mayor integración en la organización y mayor conocimiento de su funcionamiento.

Se seguirá con rigor el criterio permanente de adecuación y perfeccionamiento de recursos humanos y materiales, con especial énfasis en la cualificación profesional para el desempeño de las funciones definidas en el manual de funciones de la organización.

El seguimiento de objetivos de calidad, mejora continua, evaluación de logros y control de desviaciones, responsabilidad de la alta dirección del Hospital San Rafael se realizará con la mayor transparencia y cercanía a las personas implicadas.

9.5 OBJETIVOS

Los objetivos del hospital se encuentran definidos en el PLAN DE DESARROLLO POR LINEAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL de la siguiente manera:

9.5.1 Líneas de Gestión Carismática o Transversales

a. Bioética

Objetivo

- Fortalecer los comités locales de bioética en: Investigación, asistencia y gestión.

b. Sistema de calidad

Objetivos

- Garantizar la habilitación, acreditación y/o certificación de los centros.
- Hacer de la calidad y humanización en salud y educación, en todos los centros, una política institucional.
- Implementar acciones de control a la gestión de los centros.

c. Colaboración (Networking)

Objetivos

- Garantizar acciones efectivas de cooperación y hermanamiento entre los centros de la Provincia, de la Provincia con otras Provincias de la Orden y con otras entidades que comparten la misma misión de la Orden.
- Generar frentes de cooperación con otras entidades que comparten la misma misión de la Orden en lo social.

d. Proyección social

Objetivos

- Definir el enfoque de la proyección social para la Provincia.
- Incrementar los recursos orientados a la proyección social.
- Mejorar los lazos de la Orden con voluntarios y bienhechores desde la proyección social.

e. Pastoral de la Salud y Social

Objetivos

- Incorporar la pastoral en salud y social a la estructura orgánica y funcional de los centros.
- Hacer de la Pastoral en salud y social un componente esencial de los procesos de calidad y humanización de los centros.
- Transmitir los valores de la Orden Hospitalaria a la comunidad necesitada de sus servicios y a los colaboradores.

9.5.2 Líneas de Direccionamiento Estratégico

a. Gestión de Desarrollo de Servicios

Objetivos

- Generar nuevos servicios, enmarcados en las necesidades del sector asegurador público y privado y en el perfil epidemiológico y social del país.
- Fortalecer la relación de la Orden Hospitalaria con el sector asegurador en salud.

b. Gestión de Docencia y Educación

Objetivos

- Garantizar, en todos los centros, la acreditación en educación como clínicas universitarias.
- Ampliar y fortalecer los proyectos educativos de formación básica, tecnológica y superior.

c. Gestión Financiera

Objetivo

- Garantizar que los centros sean financieramente viables.

d. Gestión de Investigación

Objetivos

- Desarrollar el Centro de Investigación de la Provincia.

- Promover el apoyo de los centros al Centro de Investigación de la Provincia.
- Fortalecer y acompañar el proceso de investigación de los centros.

e. Gestión de Sistemas de Información y Telecomunicaciones

Objetivos

- Desarrollar nuevas líneas en sistemas de información, comunicaciones y biotecnología.
- Fortalecer las comunicaciones que permitan articularnos con el mundo.
- Implementar y desarrollar líneas de tele radiología, telemedicina, herramientas Web.
- Implementar nuevas formas de adquisición, crecimiento y administración de tecnología.
- Garantizar la actualización y renovación permanente del equipamiento hospitalario y el ajuste a la infraestructura física hospitalaria para estar a la vanguardia del desarrollo tecnológico y de prestación de los servicios.

f. Gestión del talento Humano

Objetivos

- Desarrollar el modelo de gestión del talento humano de los centros basado en las competencias laborales.
- Diseñar programas de capacitación y formación para los colaboradores basados en competencias laborales.
- Privilegiar la gestión del Talento Humano en los centros de la Orden.

9.6 ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

a. Implementar las competencias laborales, en cada centro y para el conjunto de colaboradores, asociadas al perfil Juandediano.

Actividades

- Realizar el diagnóstico de competencias laborales en el conjunto de los centros.
- Establecer el perfil Juandediano de los colaboradores de forma unificada para todos los centros, el cual debe orientar el diseño del manual de funciones por competencias.
- Establecer perfiles de competencias, en armonía con el perfil Juandediano.
- Identificar y determinar competencias laborales para el conjunto de los centros.

b. Evaluar el desempeño de los colaboradores mediante procesos unificados

Actividad

- Diseñar procesos e instrumentos que permitan unificar la evaluación del desempeño de los colaboradores y midan en todos los centros la aplicación del perfil Juandediano de los colaboradores.

c. Desarrollar programas de capacitación y formación enmarcados en las políticas diseñadas para el conjunto de los centros y en las necesidades y expectativas de cada centro.

Actividades:

- Diseñar y ejecutar programas de capacitación de acuerdo con los perfiles por competencia de los colaboradores y los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Realizar seguimiento al cumplimiento de los cronogramas de capacitación y formación establecidos en cada centro.
- Compartir los convenios interinstitucionales diseñados para el desarrollo de los programas de capacitación para todos los centros de la Provincia.

- Desarrollar procesos de capacitación y programas de educación continuada a través de la herramienta de tele conferencia y de e-learning.
- d.** Desarrollar procesos de capacitación continuada que fortalezcan la actitud de los colaboradores acorde con el perfil Juandediano

Actividad

- Desarrollar, para todos los colaboradores, cursos de capacitación específica en el conocimiento de la Carta de Identidad, el sentido de la hospitalidad y el conjunto de políticas de la Orden a nivel mundial
- e.** Fortalecer la estructura administrativa y los procesos de gestión del Talento Humano en los centros de la Orden.

Actividades

- Unificar las políticas generales de talento humano en los centros de la Orden.
- Armonizar el área de talento humano (funciones y estructura), con la misión institucional de la Orden y del centro.
- Programar y ejecutar los recursos del área de talento humano, basados en un plan estratégico.
- Establecer políticas de bienestar general para todos los centros de la orden, de estricto cumplimiento y de medición con indicadores.
- Evaluar nuevas formas de contratación que se armonicen con las características de las obras sociales de la Orden y que respeten el equilibrio entre las partes.

9.7 ORGANIZACIÓN

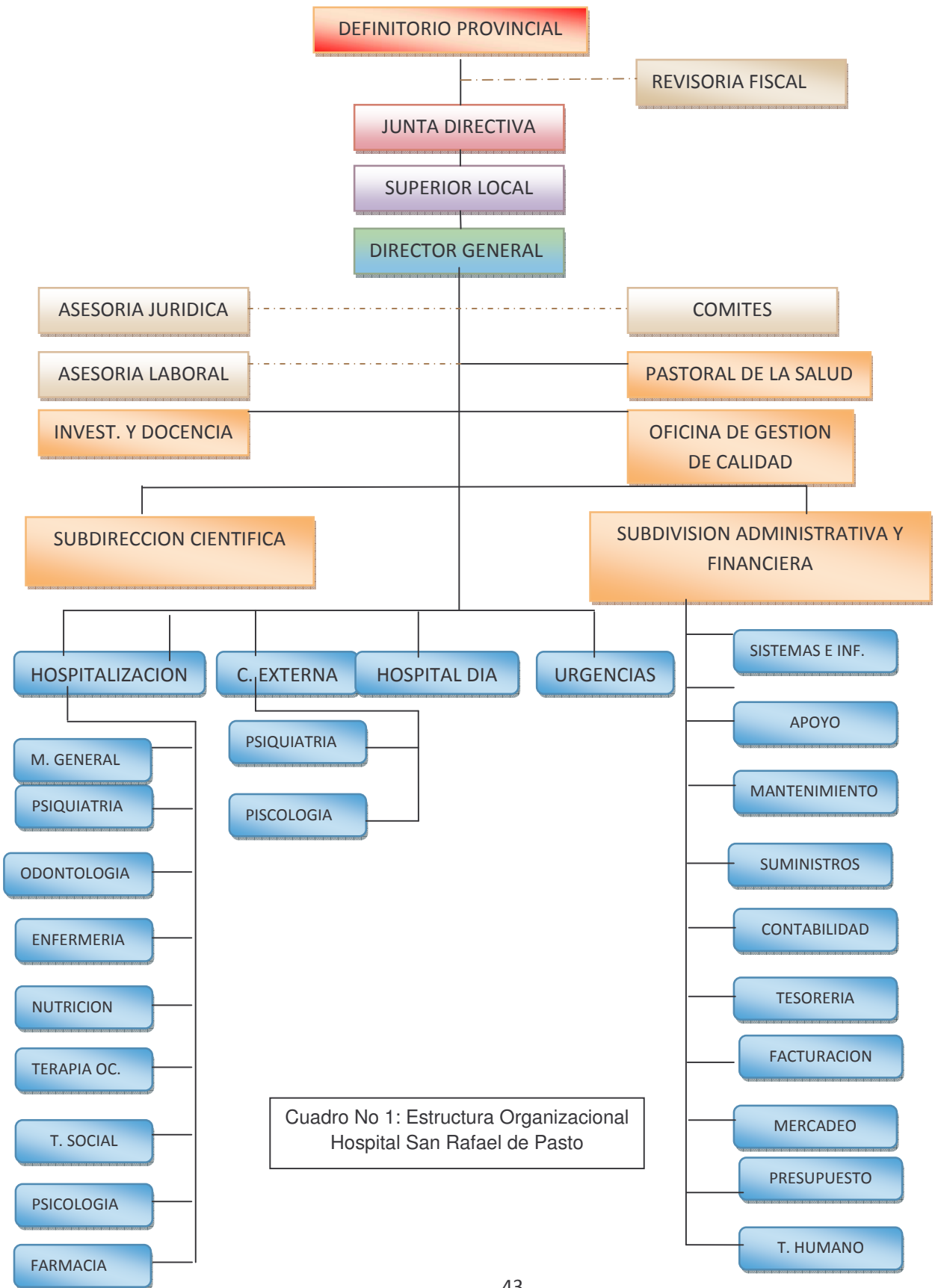
La estructura organizacional del Hospital se encuentra definida en los estatutos del 11 de febrero de 2006. El Hospital San Rafael de Pasto, se organiza a partir de una estructura básica en la cual se destaca:

9.7.1 Definitorio Provincial

Es el órgano superior de identidad, gobierno, coordinación y representación de la orden Hospitalaria de San Juan de Dios, provincia colombiana. Integrado por: el superior provincial y cuatro hermanos consejeros, elegidos por todos los hermanos que conforman la provincia colombiana, cuyas funciones son:

Señalar las directrices generales y líneas de actuación y autorizar operaciones financieras que afecten o puedan afectar negativamente al patrimonio de la Institución.

Designar un religioso que debe llevar la representación legal de la institución, en calidad de superior local, designa el Revisor Fiscal y designar sus honorarios y los miembros de la Junta Directiva.



Cuadro No 1: Estructura Organizacional Hospital San Rafael de Pasto

9.7.2 Junta Directiva

Está compuesta por cinco miembros integrados de la siguiente manera: el superior provincial o su delegado quien la presidirá, un hermano consejero, un hermano con votos solemnes, el gerente de la provincia de Nuestra Señora del Buen Consejo, el superior local, y el director general que concurrirá con voz y sin voto.

Funciones:

Discutir y aprobar los proyectos de desarrollo de la institución.

Expedir, adicionar y reformar el reglamento interno de la institución, previa aprobación del defensor provincial.

Analizar los informes financieros y los informes de gestión presupuestal presentados por el director.

Aprobar el Organigrama y sus modificaciones.

Aprobar el programa anual de objetivos y actividades

9.7.3 Superior Local

Es el representante de la comunidad religiosa.

Funciones:

Liderar los programas y proyectos sociales dirigidos a los más pobres y necesitados, buscando generar impacto social en estas comunidades de acuerdo a sus características sociales, culturales, económicas que beneficien las condiciones de salud pública y bienestar garantizando la optimización de los recursos asignados para el cumplimiento de la labor.

Representar legalmente a la institución, tanto judicial como extrajudicialmente otorgando o revocando poderes según cada caso.

Prepara en asocio con el director general el presupuesto anual de acuerdo a las necesidades de la institución y someterlo a la consideración y aprobación de junta directiva.

Suscribir los contratos que se requieran para el cumplimiento del objeto.

Presentar en asocio de la dirección general informes periódicos a la junta directiva sobre las distintas actividades de la institución, acompañándolos de los estudios financieros correspondientes.

9.7.4 Director General

Será nombrado por el superior provincial, con el consentimiento del consejo provincial y asumirá ante el superior local la responsabilidad de la gestión, dirección y administración.

Funciones:

Dirigir la institución, manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión, objetivos y carisma de la orden.

Cumplir y hacer cumplir las decisiones del definitorio provincial, y los que colegiadamente adopte la junta directiva.

Planear, organizar y evaluar las actividades de la entidad y velar por la aplicaron de las normas y reglamentos.

Autorizar los gastos y ordenar los pagos, según el presupuesto aprobado.

Velar por la utilización eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros de la institución y cumplimiento de las metas y programas aprobados por la junta directiva y/o el definitorio provincial.

Rendir los informes que le sean aprobados por el definitorio provincial, la junta directiva y demás autoridades existentes.

Rendir a la junta directiva informes periódicos sobre la ejecución presupuestal.

Presentar a consideración y aprobación de la juntad directiva la escala salarial de los empleados de la institución.

9.8 PORTAFOLIO DE SERVICIOS QUE OFRECE EL HOSPITAL

La población a intervenir son adultos desde los 18 hasta los 60 años de género masculino y femenino.

- **Hospitalización**

Atención de pacientes psiquiátricos con manejo integral por un equipo interdisciplinario conformado por psiquiatras, psicólogos, terapeutas ocupacionales, química farmacéutica, odontóloga, médicos generales, personal de enfermería, trabajadora social, nutricionista, pastoral de la salud.

Instalaciones cómodas, acogedoras con amplias zonas verdes para la recreación y actividades lúdicas.

Historia clínica digital (Sistema Administrador Hospitalario SAHO)

- **Consulta Externa**

Psiquiatría General: Trastornos psicóticos, afectivos, depresión, ansiedad, alteraciones del sueño, psicoterapia individual, de pareja y de familia, trastornos del aprendizaje y del comportamiento.

Psicología: Psicoterapia individual y grupal, aplicación de pruebas de inteligencia y personalidad, neuropsicología, pruebas neuropsicologías.

Terapia ocupacional: Terapia individual y grupal para el manejo de actividades vocacionales y de tiempo libre.

Trabajo Social: Intervención individual, familiar, grupal y comunitaria

- **Hospital día**

Manejo integral de pacientes con enfermedades psiquiátricas exclusivamente en horas diurnas, para facilitar el reintegro a su medio familiar, social, laboral, proporcionándoles una mejor calidad de vida.

Es un programa de verificada eficacia terapéutica entre el tratamiento hospitalario y la atención ambulatoria, garantiza así la funcionalidad del paciente y la actividad laboral y social.

Se busca a través de procesos de intervención terapéutica generar los cambios efectivos a nivel cognitivo, afectivo y comportamental en sus diferentes niveles individual, familiar, social y laboral.

El programa de Hospital Día tiene una estructura de red formado por un equipo interdisciplinario de médicos psiquiatras, psicólogos, trabajadora social, terapeutas ocupacionales y recreacionistas.

Se interviene aspectos como: Atención psiquiátrica y control de medicación, atención psicológica individual, espacios psicoterapéuticos, asesoría familiar y multifamiliar, actividades grupales y trabajo social, enfermería, atención en terapia ocupacional, recreación y visitas domiciliarias.

Entre los beneficios se encuentran: Evitar lo traumático y costoso de la internación del paciente, impedir la desadaptación social, el frecuente reingreso hospitalario y la cronificación propia de la hospitalización prolongada, el compromiso activo y permanente de la familia en la enfermedad del paciente,

Reinserción familiar social y laboral y aprendizaje de habilidades sociales y resolución de conflictos.

- **Urgencias en salud mental**

Atención que se presta durante las 24 horas del día, contando con un personal calificado para definir la conducta acerca de la enfermedad que padece la persona que acude a solicitar nuestros servicios.

- **Servicio de ambulancia**

Transporte permanente de pacientes con personal capacitado.

- **Servicio religioso y pastoral de la salud**

Acompañamiento al enfermo integralmente.

Consejería pastoral para: enfermos, colaboradores, visitantes, estudiantes de colegios, estudiantes universitarios.

Celebración dominical; eucaristía y reconciliación.

Celebración del sacramento de la santa unción a enfermos del hospital y otros centros anexos.

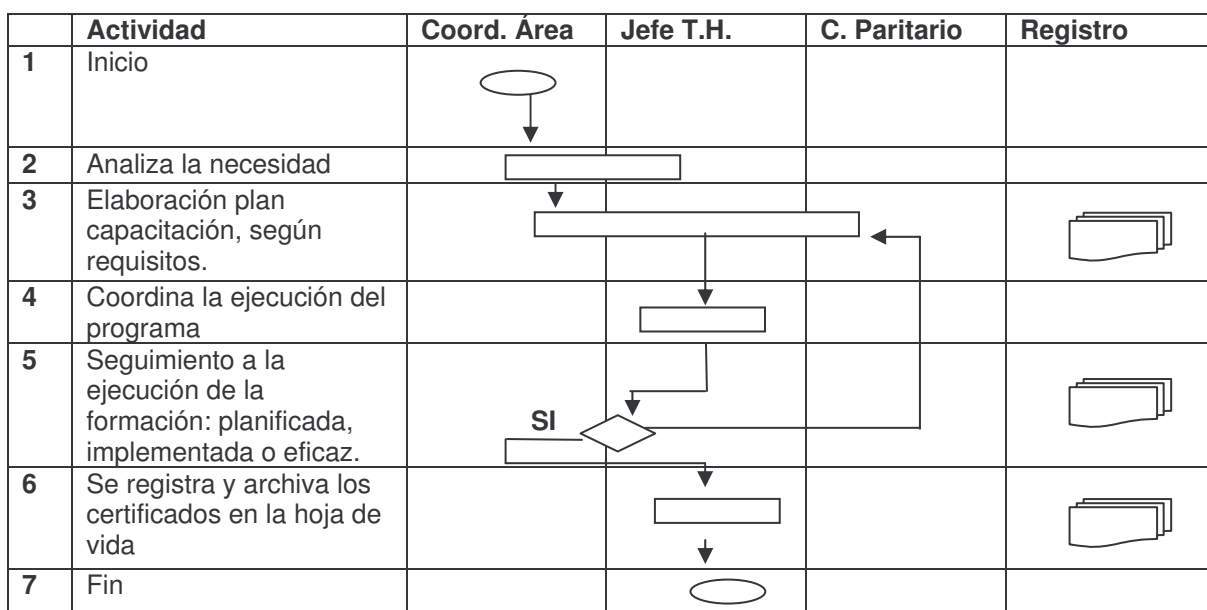
9.9 MERCADO

De esta institución se benefician los departamentos como el Valle del Cauca, Huila, Cauca, Caquetá, Nariño y Putumayo, desde donde traen a sus pacientes por el alto nivel de calidad.

10. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

El objetivo del proceso de capacitación de personal es implementar la planificación, organización y suministrar la formación al personal para su adecuado desempeño. Este se lleva a cabo en el departamento de Talento Humano y se aplica a todo el personal de la Institución.

10.1 PROCESO



Cuadro No. 2 Diagrama de flujo Proceso de formación Hospital San Rafael de Pasto

Fuente: Documentos Internos del Hospital Área de Talento Humano

10.2 DIAGNÓSTICO

Nos encontramos en el siglo XXI con una nueva economía que ha transformado el mundo de los negocios y los ha hecho cada vez más inestables, complejos y difíciles de comprender donde lo único seguro es la incertidumbre y la única ventaja competitiva es el conocimiento.

Por esta razón el Hospital San Rafael de Pasto tiene una nueva forma de pensar y de hacer negocios, trabaja con un enfoque horizontal que combina estrategias integrales de comunicación y motivación que se encuentran unidas por la capacitación como factor determinante de innovación y desarrollo de sus colaboradores.

Aunque el Hospital cuenta con un procedimiento estructurado de capacitación, la puesta en marcha del mismo ha presentado dificultades en el desarrollo de sus etapas, las actividades se encuentran suspendidas por temor a caer en las mismas falencias y obtener pocos resultados en los colaboradores y en la organización.

A continuación se explica el procedimiento que se está llevando en cada una de las etapas y se determina las principales fortalezas y debilidades que se presentan.

10.2.1 Primera Etapa: Identificación de Necesidades

En esta etapa la Jefe de Talento Humano y el coordinador de área determinan las necesidades de formación con base en: resultados de valoración de competencias, resultados de auditorías internas y externas, exigencias del cliente, exigencias legales, informe de quejas, satisfacción del cliente, análisis de indicadores de gestión, solicitud del personal y formación del período anterior que no fue eficaz o que no se implementó, las cuales son almacenadas en archivo para su correspondiente interpretación.

Fortalezas

El Hospital cuenta con un procedimiento estructurado de capacitación, en donde especifica claramente las actividades que deben realizarse, dedica esfuerzos al desarrollo de competencias, conocimientos, valores y potencial innovador como herramientas útiles para responder al entorno.

Para la realización de las solicitudes de necesidades a los coordinadores de área se tiene en cuenta los requisitos exigidos en los cargos, es decir se hace un análisis sobre las habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y características de personalidad para el desempeño de los cargos, aspecto muy importante para lograr un buen resultado sobre los objetivos de la capacitación.

Debilidades

Aunque uno de sus lineamientos es identificar necesidades basadas en el entorno externo como exigencias y satisfacción del cliente no se las tiene en cuenta, pues hace falta investigar de manera profunda en éste aspecto, para analizar e interpretar de manera adecuada los resultados en la organización.

No hay una identificación de necesidades que tomen a la empresa como un sistema en el que interactúan todos sus elementos, pues no se hace énfasis en los objetivos organizacionales, recursos, clima organizacional, ambiente socioeconómico y tecnológico en el que se encuentra la institución.

No cuenta con un formato o diligenciamiento de necesidades que permita su rápida documentación e interpretación de las mismas.

No hay un registro ordenado de las solicitudes de necesidades por áreas, si no que todo está relacionado de manera integral en una sola carpeta que presenta desorden y confusión.

En la identificación de necesidades no se ha tenido en cuenta la evaluación de desempeño, puesto que en el último período esta actividad no se realizó, esto impide identificar de manera clara las personas de la empresa que necesitan inmediatamente formación de acuerdo a su nivel de desempeño.

10.2.2 Segunda Etapa Programación

Una vez identificadas las necesidades se hace la elección y percepción de los medios que se van a utilizar para la satisfacción de las mismas, para ello la jefe de talento humano en coordinación con el Comité Paritario de salud Ocupacional y Coordinadores de áreas, planean, organizan y dan a conocer el cronograma de actividades de formación que se llevarán a cabo en la institución.

Dicho plan se elabora teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Tema de formación, objetivo, a quien va dirigido, fecha, duración, lugar y el número de personas de las cuales se espera asistencia.

El Hospital tiene convenios con otras instituciones para realizar capacitaciones: Universidad Mariana para la realización de cursos especiales de capacitación de carácter operativo y programas especializados de psicología, psiquiatría y salud.

Docentes y estudiantes universitarios de áreas afines al servicio que presta el Hospital a la comunidad en general.

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA: Presta asistencia técnica mediante programación de asesoría integral y de servicio de orientación a los colaboradores.

Seguro Social: Presta asesoría integral sobre prevención y control de desastres, plan familiar de emergencia, control de siniestros, atención de víctimas, manejo de pacientes, emergencias laborales, evaluación de daños y cadena de socorro.

Cruz Roja: Presta asesoría en control de desastres, plan familiar de emergencia, prevención y control de incendios, manejo de pacientes con trauma, atención de víctimas y salud mental entre otros.

Empresas asesoras, sector gremial, sector salud público y privado de Nariño como ASOBECOL, ACOPI, Dirección Municipal de Salud, ANALFE, Colmena ARP, entre otras.

En sus programas utiliza las siguientes modalidades de capacitación:

Conferencia: Es una exposición oral de un tema en forma metódica en la que el conferencista asume una posición activa y los participantes se limitan a escuchar, sin embargo no permite participación activa y dificulta medir el grado de comprensión.

Seminarios: Se hace mediante la discusión de problemas y situaciones en forma colectiva en la que los participantes pueden investigar y presentar trabajos especiales, sin embargo requiere mucho tiempo y necesita instructores muy competentes.

Simposio: Son series de dos o más exposiciones breves sobre diferentes fases de un mismo tema que se desarrollan en forma continua con resúmenes al finalizar cada exposición. No permite una participación activa.

Cursos: Es una forma de entrenamiento en el que un especialista diserta y enseña sobre un tema determinado, este se limita a un solo tema.

Lecturas asignadas: Son lecturas sobre temas determinados con sus respectivas guías que complementan la instrucción recibida, no permiten la participación activa de un numeroso auditorio.

Fortalezas

El Hospital cuenta con personal profesional idóneo que puede realizar capacitaciones en diferentes temas dentro de la organización, esto es muy beneficioso porque se propicia una mayor interacción entre el instructor y el capacitado, además hay mayor confianza por pertenecer a la misma organización y facilita el aprendizaje por cuanto el instructor está mucho más relacionado con el funcionamiento de la organización.

El Hospital cuenta con convenios para realizar capacitaciones con otros organismos, lo que facilita un mayor acceso a información y mayor rapidez para lograr satisfacer las necesidades.

En los planes de capacitación se utiliza diferentes modalidades de capacitación y programas, también se brinda incentivos que permiten un aprendizaje más rápido y mayor disposición y motivación hacia las capacitaciones, expide certificados de asistencia a las capacitaciones que se archivan en la hoja de vida y se registra en Asistencia a Eventos de Formación.

Debilidades

La realización de los programas de capacitación con respecto a la planeación de la organización se hacen de manera muy generalizada, esto dificulta encontrar una relación con el trabajo que desempeñan los colaboradores.

Para la asignación de la fecha y hora de los programas no se tiene en cuenta la disposición que tienen los colaboradores, pues algunos preferirían ir a las capacitaciones en hora laboral mientras que otros en tiempo libre.

En los planes no se plasma con detalle las orientaciones de los cursos en cuanto al contenido de la temática, objetivos y metodología implementada para la realización de las mismas.

No hay una programación sistematizada que indique el cronograma de actividades de formación que se van a llevar a cabo en la institución, la última programación que hicieron fue para el semestre A de 2007 y de ahí en adelante las capacitaciones se dan de manera circunstancial.

Al no haber programación sistematizada hay menos atención a las solicitudes de capacitación que presentan las diferentes áreas de la empresa. En muchas ocasiones varias solicitudes no han sido atendidas de manera oportuna por falta de presupuesto, mala organización, falta de tiempo o poca colaboración de los empleados.

En el semestre A correspondiente al año 2007 del total de solicitudes (75 aprox.) (Ver anexos 3) presentadas al área de talento humano, se programó el 52% (39 aprox.). Aunque también se programaron necesidades no solicitadas, en total fueron 22 aprox. correspondientes a actualizaciones de las diferentes áreas.

Para el semestre B no se presentó solicitud de necesidades, pero se programó alrededor de 10 actividades, según se haya presentado la necesidad. (Ver anexo 4)

Esta etapa no ejecuta en su totalidad puesto que no hay una planeación adecuada.

10.2.3 Tercera Etapa Ejecución

La jefa de talento humano coordina la ejecución del programa de capacitación.

Fortalezas

Las capacitaciones se llevan a cabo en las instalaciones del Hospital San Rafael de Pasto; Auditorio San Juan de Dios, Auditorio de Terapia, Nutrición,

en zonas verdes, oficinas, etc. y fuera de la institución en lugares como el Seguro social y el Hospital departamental; lugares bastante amplios, cuyos auditorios tienen muebles cómodos, sillas acolchadas, pisos alfombrados y ventilación adecuada que hacen que dichos lugares sean propicios para el desarrollo de las mismas.

Los contenidos de las capacitaciones son actualizados y vigentes para el momento en que se dictó el curso.

El hospital brinda incentivos para fortalecer la motivación y disposición ante las capacitaciones tales como el otorgamiento de certificados por la asistencia y aprobación de cursos, talleres, seminarios, etc., cuando las capacitaciones son extensas brinda refrigerios, en fechas especiales se da algún tipo de detalle, entre otros.

Se hace un control de asistencia a las capacitaciones en donde se especifica el cargo, área, nombre y firma del participante.

Debilidades

Los programas no se cumplen al 100% puesto que muchas veces se ven interrumpidos por ausencia de personal, inconvenientes o incapacidad de los instructores, inconvenientes del programa, falta de aprobación de los comités responsables y falta de tiempo.

Del total de solicitudes de necesidades que se programaron para el semestre A de 2007, un 56% sí se realizaron.

No se sigue un proceso sistemático en la programación; en algunas ocasiones se realiza de manera esporádica y no en base al cronograma establecido. En el semestre A se presentaron proyectos al área que no fueron programados pero que sí fueron ejecutados. Para el semestre B, se ejecutaron 10 capacitaciones programadas ocasionalmente.

10.2.4 Cuarta Etapa Evaluación

En esta etapa la jefa de talento humano conjuntamente con coordinador de área realizan seguimiento y evaluación a la ejecución de la formación para determinar su eficacia, si los resultados no son positivos se complementa el programa.

Debilidades

Aunque esta etapa se encuentra estipulada en el proceso el hospital no cuenta con una metodología de evaluación que les permita medir el impacto de la capacitación a nivel organizacional, a nivel de personas a nivel de tareas y

operaciones, obstaculizando el seguimiento y control de la ejecución de la formación en la institución.

No tiene una política que permita seguir al colaborador en la aplicación de los conocimientos después de las capacitaciones pues no hay indicadores de desempeño.

11. ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL

11.1 DESARROLLO

Para la realización de la encuesta a los colaboradores que prestan sus servicios al Hospital San Rafael de Pasto, se solicitó al área de Talento Humano una lista del total de colaboradores, en esta lista se registró un total de 136 colaboradores, que se dividía así:

- 88 colaboradores trabajan directamente con el Hospital.
- 23 personas se encuentran prestando sus servicios al Hospital, pero pertenecen a una cooperativa llamada Presersalud C.T.A a través de la cual se contrata personal que ofrece servicios temporales de servicio asistencial como auxiliares de enfermería, farmacia y ayudantes de enfermería.
- 13 personas trabajan a través de un outsorsing llamado ASEPECOL, que brindan servicios temporales de aseo, desinfección y jardinería.
- 11 personas trabajan a través de Sertempo, que brinda servicios temporales a nivel administrativo y asistencial como médicos, terapeutas, auditorías médicas y nutricionistas.

La encuesta se hizo de manera personalizada para una mayor confiabilidad y respuesta, logró hacerse a 121 personas pues hubo dificultad para encuestar a las personas restantes:

- 1 persona ya no trabajaba en el Hospital
- 3 personas que pertenecían a la cooperativa ya no trabajaban en la institución.
- 11 personas entre psiquiatras y médicos, pertenecientes a estadística, psicología y trabajo social, manifestaron no poder colaborar por falta de tiempo o no se encontraron.

11.2 CONTENIDO

La encuesta contiene 29 preguntas. Las 13 primeras preguntas se realizaron para determinar el perfil de los colaboradores, la antigüedad en la institución y en el cargo para mirar el nivel de rotación de personal, la forma en cómo adquirieron el conocimiento de sus funciones y su opinión acerca de la importancia del proceso de capacitación.

Las preguntas 14 a 23 correspondieron exclusivamente sólo a aquellos colaboradores que llevaban en la institución más de 6 meses, para evaluar el programa de capacitación correspondiente al año 2007, evaluar la asistencia, motivación y si han aplicado sus conocimientos, beneficios y problemas. Las preguntas 24, 25 y 26 se realizaron para determinar la disposición de tiempo que tienen los colaboradores para recibir capacitación.

Las preguntas 27 y 28 se realizaron para mirar las necesidades de capacitación que existen.

Y la última pregunta se realizó para identificar las fallas que hubo en el programa y sugerencias para mejorarlo.

11.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

11.3.1 Perfil del Encuestado

Sexo y edad

Tabla No. 1 Porcentaje por edades de mujeres y hombres que integran el Hospital San Rafael de Pasto

MUJERES	59	48,8%
HOMBRES	62	51,2%

HOMBRES			MUJERES		
EDAD	TOTAL	%	EDAD	TOTAL	%
26-30	18	29	20-25	3	5
20-25	13	21	26-30	10	17
31-35	8	13	31-35	17	29
41-45	6	10	36-40	7	12
56-60	5	8	41-45	5	8
46-50	5	8	46-50	9	15
36-40	5	8	51-55	8	14
51-55	2	3	TOTAL	59	100
TOTAL	62	100			

Fuente: Esta investigación

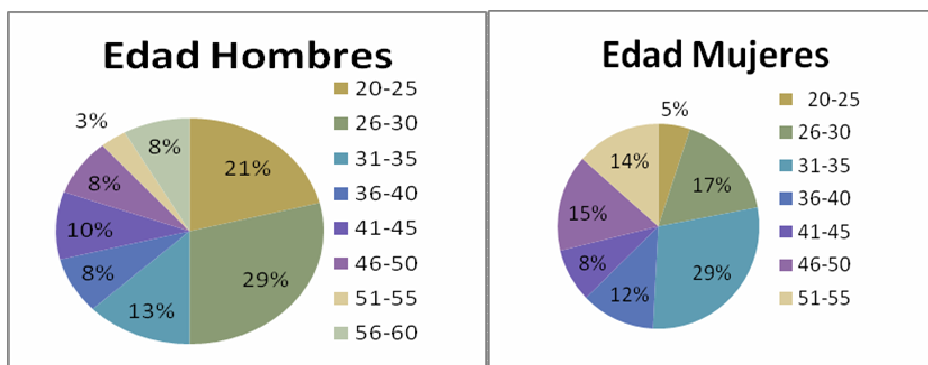


Gráfico No. 1 Edades en que se encuentran los hombres y mujeres que trabajan en el hospital San Rafael de Pasto.

Respecto a las características de la población estudiada se encontró que del total de encuestados el 48.8% correspondió al sexo femenino mientras que el 51.2% correspondió al sexo masculino. La mayoría de las mujeres tienen edades entre 31 y 35 años, y la mayoría de los hombres edades entre 26 y 30 años, presentándose una edad mínima de 20 años y una edad máxima de 59 años.

Nivel académico

Tabla No. 2 Nivel académico

NIVEL	FORMACIÓN	
	TOTAL	%
SECUNDARIA	42	35
PROFESIONAL	32	26
TECNICO	25	21
TECNOLOGIA	12	10
PRIMARIA	10	8
TOTAL	121	100

Fuente: Esta investigación

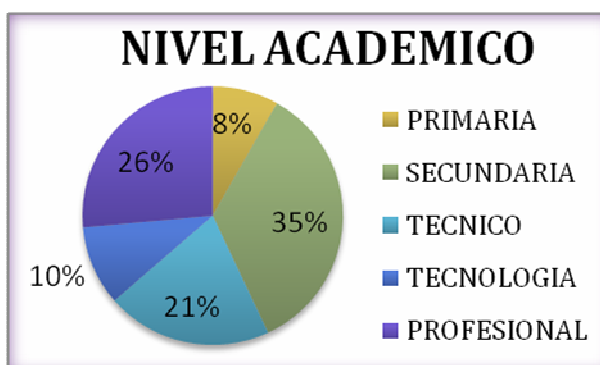


Gráfico No 2. Nivel académico

Respecto al nivel de estudios se observa que el 8% de la población estudió básica primaria, un 35% corresponde al nivel de secundaria, en el nivel técnico un 21%, tecnologías el 10% y un 26% del total de encuestados son profesionales, siendo el nivel de secundaria el porcentaje más alto.

Tabla No. 3 Nivel académico por áreas.

NIVEL DE FORMACIÓN POR AREAS			
AREA	TECNICO	TECNOLOGIA	PROFESIONAL
Financiera	1	1	3
Enfermería	21	5	9
Sistemas		2	3
farmacia		2	1
psicología			3
medicina			2
terapia			3
agronomía			1
filosofía			1
promoción de la salud			1
Administración	2		5
Electricidad	1		
Ed. física		1	
trabajo social		1	
TOTAL	25	12	32

Fuente: Esta investigación

Al hacer un análisis por área observamos que en los encuestados han realizado técnicos en áreas como enfermería, administración, financiera y electricidad, siendo el área de enfermería la más representativa.

En tecnologías igualmente la más representativa corresponde al área de enfermería, seguida de sistemas y farmacia y en menor grado, en el área financiera, educación física y trabajo social.

Hay un mayor número de profesionales en enfermería, seguido de profesionales en el área administrativa, en un menor grado en las áreas de finanzas, sistemas, psicología, terapia y por último en farmacia, agronomía, promoción de la salud y filosofía.

Tabla No. 4 Profesión y semestre de quienes están estudiando actualmente

¿ESTUDIA ACTUALMENTE?		%	¿QUE ESTUDIA?	SEMESTRE
SI	11	9	Administración de empresas	6
NO	110	91	contaduría pública	2
TOTAL	121	100	Contaduría y Finanzas	7
			enfermería superior	6
			ingeniería de sistemas	7
			ingeniería de sistemas	3
			ingeniería de sistemas	10
			regencia de farmacia	3
			regencia de farmacia	5
			teología	2

Fuente: Esta investigación

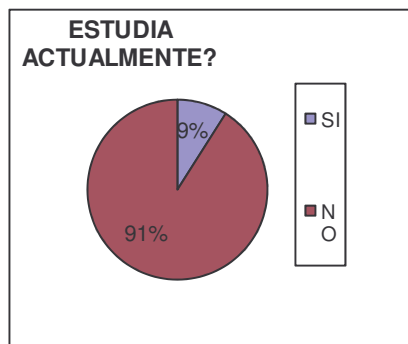


Gráfico No. 3 Porcentaje de personas que se encuentran estudiando actualmente

Actualmente se encuentran estudiando para alcanzar el nivel profesional el 9% de los encuestados en áreas como administración, farmacia, contaduría, enfermería, y teología, de los cuales el 67% pasan del semestre 5, y el 33 % llevan poco tiempo estudiando.

11.3.2 Sobre las Funciones

Tener un conocimiento claro sobre las funciones que se debe desempeñar permite analizar en qué aspectos se tiene debilidades, a partir de los cuáles se puede identificar necesidades de capacitación mucho más asertivas de acuerdo a al trabajo. Tener conocimiento sobre el documento donde se encuentra la descripción de estas funciones sirve como guía para comprender de manera más completa el papel dentro de la organización.

Relacionado con este tema se preguntó a los encuestados si conocían un documento donde están plasmadas las funciones del puesto de trabajo, pregunta a la cual el 88% respondió tener conocimiento de alguno de estos documentos, mientras que un 12% negó tener alguna noción sobre este tema.

Tabla No. 5 Respuestas que dan los colaboradores acerca del documento en donde pueden encontrar las funciones para su cargo.

¿Conoce algún documento donde están contempladas			¿CUAL?	
Las funciones de los colaboradores?				
		%		
SI	106	88	MANUAL DE FUNCIONES	55
NO	15	12	REGLAMENTO INTERNO	36
			CARTELERAS	6
			PROCOLOS	2
			SISTEMA DE CALIDAD	1
			PROCESOS DEL HOSPITAL	1
			PLANILLAS	1
			MANUALES	1
			FUNCIONES DEL DPTO	1
			CODIGOS	1
			CIRCULARES	1
TOTAL	121	100	TOTAL	106

Fuente: Esta investigación

Entre los que respondieron positivamente a esta pregunta, sus respuestas sobre el nombre del documento de mayor a menor porcentaje fueron: manual de funciones (55%), reglamento interno (36%), carteleras (6%), protocolos (2%) y sistema de calidad, procesos del hospital, planillas, manuales, funciones del departamento, códigos, circulares (1% respectivamente).

Ante los resultados obtenidos se puede hacer una observación: Muchas personas no distinguen entre los distintos documentos que se manejan dentro de la organización, algunos ni siquiera los conocen, por eso es necesario aclararles a los colaboradores qué es y para qué sirve cada documento que se les da a conocer:

Manual de funciones: Documento donde se registran las diferentes actividades, acciones que deben realizar los colaboradores de acuerdo a su respectivo cargo.

Reglamento Interno de Trabajo: Documento que guía el comportamiento de los trabajadores dentro del Hospital, en el cual se contempla derechos y deberes como: horas extras, permisos, salarios, días de descansos, vacación, percepción de orden, orden jerárquico, obligaciones especiales con el hospital, prohibiciones, comprobación de fallas y sanciones.

Carta de Identidad: Documento donde se plasma los principios y valores que rigen la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.

Protocolos de enfermería: Son documentos que guían el personal de enfermería para seguir un procedimiento.

Carteleras: Espacios en donde se plasma las actividades que lleva a cabo cada pabellón, especialmente lo utiliza el área asistencial, nutrición y lavandería.

Planillas: Es un registro de actividades que lleva a cabo lavandería y nutrición, tales como la entrega de pedidos.

Mapa de procesos: Contiene los procesos de carácter gerencial, de atención y de apoyo.

Los procesos gerenciales: Gestión Dirección y Gestión de calidad.

Los procesos de atención: Los relacionados con la recepción, atención, hospitalización, etc. del paciente y su familia, es decir aquellos que tienen que ver directamente con la satisfacción del usuario.

Los procesos de apoyo: Gestión de talento humano, gestión logística, gestión de información, gestión financiera, gestión de infraestructura, pastoral de la salud.

Circulares: Boletines sobre los servicios que presta el hospital o documentos que brindan información sobre una actividad en especial a realizar dentro de la organización que se da a conocer a los colaboradores.

11.3.3 Inducción

Es la primera forma de capacitación que brinda el Hospital al colaborador que ingresa mediante la orientación y asesoría sobre la estructura física y organizacional de la institución, el puesto de trabajo y fines de la empresa para la adaptación de la persona a la empresa.

Para analizar este aspecto se preguntó sobre la forma en que los colaboradores adquirieron el conocimiento de sus funciones y si éstos recibieron inducción a la hora de ingresar a la institución.

Tabla No. 6 Forma en que los colaboradores adquirieron el conocimiento de las funciones

¿Cómo adquirió el conocimiento de sus funciones?	No.	%
Por su jefe inmediato	72	59
por la persona responsable del cargo anteriormente	22	18
Manual de funciones	13	11
De manera informal (solo ayuda de otras personas)	14	12
TOTAL	121	100

Fuente: Esta investigación

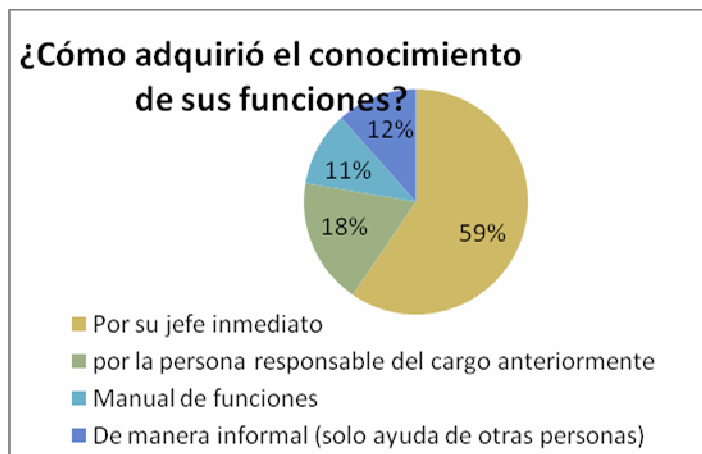


Gráfico No. 4 Forma en que los colaboradores adquirieron sus funciones

Referente a la adquisición del conocimiento de las funciones al entrar a ocupar un cargo, un 59% de los encuestados lo hizo por medio de su jefe inmediato, el 18% por parte de la persona responsable anteriormente, 12% de manera informal y sólo el 11% conoció sus funciones por medio del manual de funciones.

Tabla No. 7 Porcentaje de colaboradores que recibieron o no inducción

¿Recibió inducción a la hora de entrar a la institución?		
	No. Personas	%
SI	79	65
NO	42	35
TOTAL	121	100

Fuente: Esta investigación

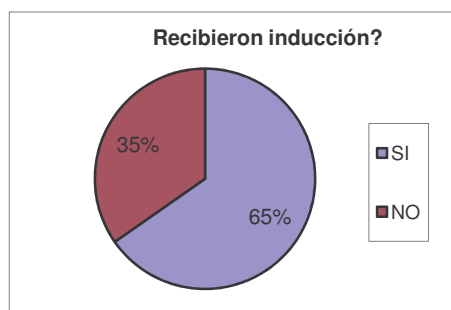


Gráfico No 5

Y con respecto a si recibió inducción a la hora de entrar a la institución, un 35% de los encuestados no la recibió, pero la mayoría, es decir el 65% sí la recibió, aspecto muy importante puesto que la inducción es considerada como la primera capacitación que recibe el personal.

Desde hace más o menos 10 años se creó el área de talento humano, aspecto que dio mucha más importancia a las personas, por eso hay que tener en cuenta que ese 35% que no recibió inducción fue porque lleva más de 10 años en la institución, y conoció sus funciones por su jefe inmediato, esa era la inducción que se hacía. Ahora la inducción es un poco más compleja e involucra muchos más aspectos, ya es un procedimiento cuyo objetivo es documentar la metodología para suministrar la información sobre la estructura física y organizacional de la institución y el puesto de trabajo para promover la rápida y eficaz adaptación de la persona al cargo asignado. Aunque hay que apuntar que quienes dicen haber recibido inducción manifestaron no haberla recibido de manera muy profunda, más bien algo superficial y que les hubiese gustado conocer un poco más sobre la organización de la institución a la hora de ingresar y que les gustaría haberse integrado más con el personal.

11.3.4 Importancia de las Capacitaciones

Tabla No. 8 Razón por la cual es importante la capacitación para los colaboradores

¿Por qué es importante la capacitación para usted?		
CONCEPTO	No.	%
Adquirir más conocimientos	29	24
más conocimiento sobre las funciones	23	19
Aprendizaje	16	13
mejor desempeño en el trabajo	12	10
Actualización	11	9
orientación en el trabajo	8	7
mayor comprensión de los objetivos de la empresa	4	3
cambios organizacionales	3	2
superación personal	3	2
seguridad en el trabajo	3	2
Adquirir mayor experiencia	2	2
evitar riesgos	2	2
mayor eficiencia para el hospital	2	2
evitar errores en el trabajo	1	1
mejorar el servicio al cliente	1	1
proyección a futuro	1	1
TOTAL	121	100

Fuente: Esta investigación

En la encuesta realizada se les preguntó a las personas la importancia que tenían las capacitaciones para ellas, pregunta a la cual respondieron de mayor a menor porcentaje así: adquirir más conocimientos en general (24%), adquirir más conocimientos sobre las funciones de su puesto de trabajo (19%), por aprendizaje (13%), para lograr un mejor desempeño en el trabajo (10%), para actualizarse (9%), como orientación en el trabajo (7%), mayor comprensión de los objetivos de la institución, para comprender los cambios organizacionales, por superación personal, mayor seguridad en el trabajo, adquirir experiencia, evitar riesgos, mayor eficiencia para el hospital, evitar errores, mejor servicio al cliente y proyección a futuro (1% respectivamente).

Tabla No.9 Tipo de capacitación más importante para los colaboradores

¿Qué tipo de capacitación le parece más importante?			
Tipo de capacitación	No	%	
Sobre las funciones del puesto de trabajo	57	47	
Todas las anteriores	36	30	
Con la cultura, valores, políticas de la institución	15	12	
Relacionada con los proyectos de la empresa	13	11	
TOTAL	121	100	

Fuente: Esta investigación

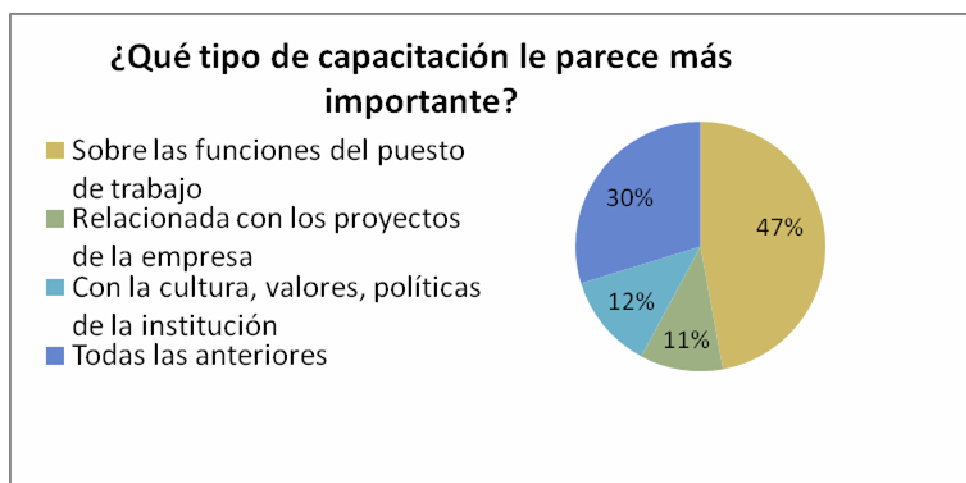


Gráfico No.6 Tipo de capacitación más importante para los colaboradores

Los encuestados manifestaron que la capacitación más importante para ellos es la relacionada con las funciones del puesto de trabajo, representando ésta un 47 %, un 11% le da mayor importancia a las capacitaciones relacionadas con la cultura, valores y políticas de la organización, las relacionadas con los proyectos de la empresa son las más importantes para un 12%, y un 30% considera de igual importancia todas las anteriores.

11.3.5 Evaluación del Impacto de la Capacitación

Del total de colaboradores encuestados encontramos que 107 personas trabajan en la institución hace 6 meses o más, ellos corresponden al 88% de los encuestados, quienes evaluarán el programa de capacitación del año 2007.

Los niveles que a continuación se desarrollan, son secuencias o escalones en una cadena causal, si se quiere lograr un cambio en la organización a través de las capacitaciones, previamente tendrá que haberse conseguido un cambio de comportamiento en los destinatarios de dichas capacitaciones. Este cambio de comportamiento en el desempeño del puesto de trabajo sólo es posible si se ha logrado una transmisión de conocimientos, una adquisición de destrezas o habilidades previamente, y por último, este aprendizaje es más probable cuando el “alumno” valora positivamente el desarrollo o ejecución de la capacitación, es decir valora positivamente la organización, material, contenido, lugar, etc. de dicha acción.

Nivel 1 Reacción o Satisfacción: En esta fase como se planteó anteriormente se busca medir cómo reaccionaron los participantes ante los programas de capacitación. Antes de esto se evalúa el grado de asistencia, disposición y motivación de los colaboradores ante las capacitaciones.

Tabla No. 10 Porcentaje de asistencia a todas las capacitaciones y justificaciones a la inasistencia

¿Asistió a todas las capacitaciones?		
SI	83	78
NO	24	23
TOTAL	107	100

No asistieron a todas las capacitaciones porque		
	No.	%
Compromisos laborales	19	79
Falta de tiempo	4	17
trabaja en dos lugares	1	4
TOTAL	24	100

Fuente: Esta investigación

Quienes asistieron a todas las capacitaciones realizadas representan un 83% del total de encuestados siendo éste un aspecto positivo para la empresa, aunque se puede aumentar el porcentaje, sólo un 24% de los encuestados respondieron que no asistieron totalmente y justificaron su ausencia por las siguientes razones: compromisos laborales, falta de tiempo o porque trabaja en dos lugares.

Tabla No. 11 Motivos por los cuales asisten los colaboradores a las capacitaciones

¿Por qué razones usted ha asistido a los programas de capacitación?	No. Personas	%
Por aprendizaje y superación personal	64	60
por cumplimiento, aprendizaje, superación y necesario para el puesto	16	15
por aprendizaje y superación personal y necesario para el puesto	13	12
por cumplimiento, aprendizaje y superación	9	8
Por cumplimiento	3	3
porque es necesario para el puesto de trabajo	2	2
TOTAL	107	100

Fuente: esta investigación

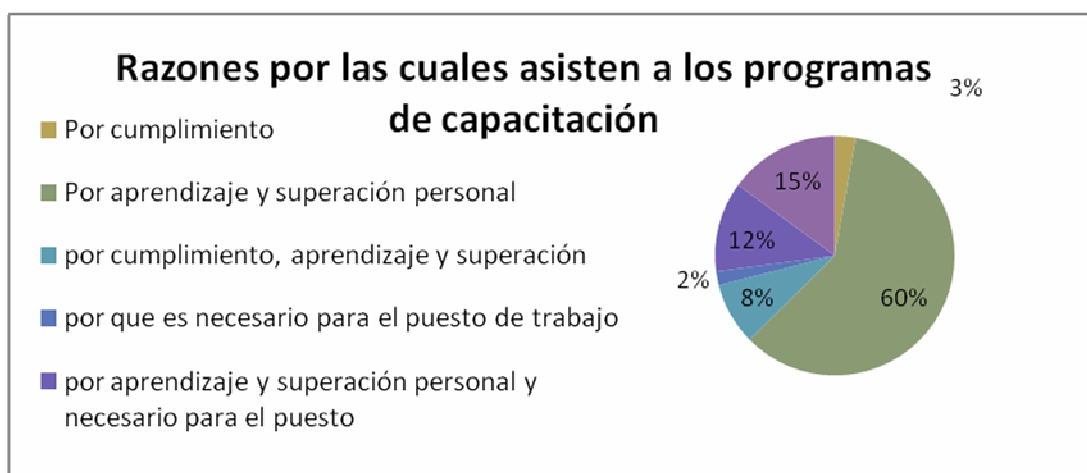


Gráfico No. 7 Motivos por los cuales asisten los colaboradores a las capacitaciones

Las razones por las cuales los encuestados asisten a las capacitaciones son: por aprendizaje y superación personal (60%) siendo ésta la respuesta más significativa, sólo por cumplimiento un 3%, por ambas razones un 9%, sólo porque es necesario para el puesto de trabajo un 2%, por la primera y tercera razón un 13% y por todas las razones anteriores un 16%.

Aunque una reacción positiva no garantiza el aprendizaje es necesaria pues facilita o aumenta la probabilidad de este, por esto es importante determinar cómo están evaluando los colaboradores las capacitaciones.

Tabla No. 12 Calificación a las capacitaciones

Calificación a las capacitaciones realizadas		
Calificación	No. Personas	%
Buenas	72	67
Excelentes	23	21
Regulares	12	11
TOTAL	107	100

Fuente: Esta investigación

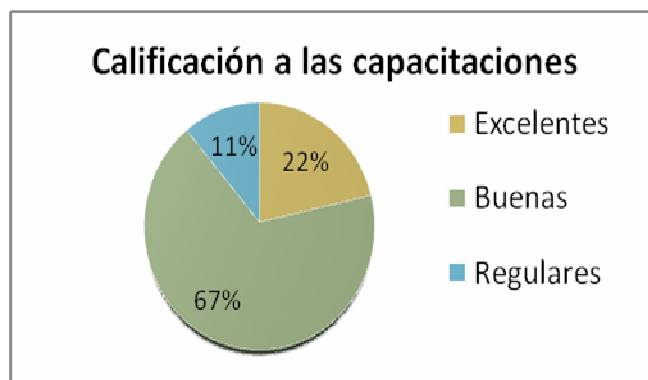


Gráfico No. 8

Los encuestados califican las capacitaciones realizadas de mayor a menor grado como buenas (72%), excelentes (23%) y regulares (12%), encontrando así un aspecto positivo para la evaluación de la reacción que tienen los encuestados ante las capacitaciones, aunque sin olvidar que es un aspecto que se puede mejorar.

Tabla No. 13 Razones por las cuales califican negativas las capacitaciones

Razones por las cuales califican regulares las capacitaciones	No. Personas	%
Falta de metodología y dinámica para abordar el tema	7	58
Los temas no estaban acorde con el trabajo que desempeña	3	25
Mala organización y programación	1	8
El ambiente del grupo de personal a capacitar	1	8
TOTAL	12	100

Fuente: Esta investigación

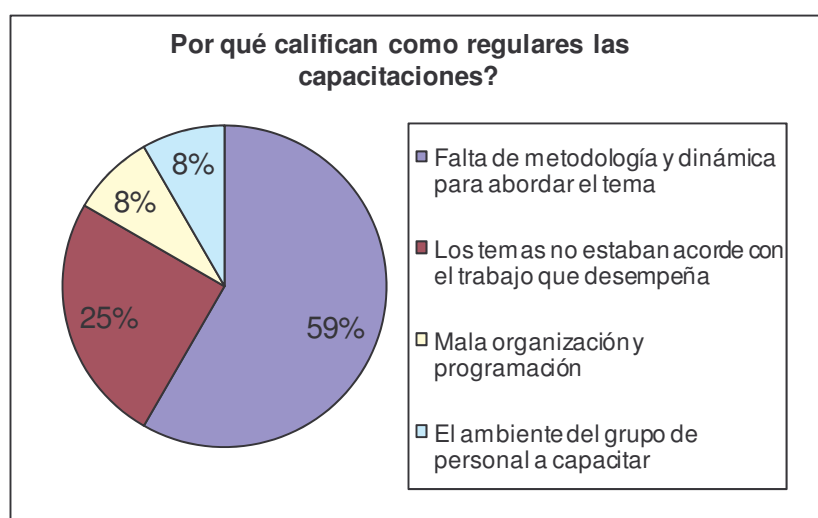


Gráfico No. 9

La razón principal por la cual los encuestados califican como regulares las capacitaciones es la falta de metodología y dinámica para abordar el tema, otras razones que justifican esta calificación es que los temas no estaban acordes con el trabajo que se desempeña, mala organización y programación y el ambiente del grupo con el que tenían que capacitarse no era muy bueno.

En general, como se puede observar los colaboradores tienen una reacción positiva ante las capacitaciones pues hay bastante asistencia a éstas, con una buena motivación, y califican como buenos los programas. Pero hay una significativa parte de los colaboradores que no están conformes con la forma en que se están llevando a cabo las capacitaciones. Habrá que prestar atención a estas sugerencias.

Nivel 2 Aprendizaje: En este nivel se busca medir el grado en que los participantes cambian actitudes, adquieren o amplían conocimientos y habilidades o destrezas (es decir, competencias) como consecuencia de asistir a las capacitaciones. El aprendizaje se produce cuando hay algún cambio en alguna de estos tres aspectos.

Para evaluar el nivel de aprendizaje en el Hospital, se recurrió a mirar resultados sobre los exámenes que se hicieron sobre las capacitaciones, simulacros y análisis hechos por los instructores que realizaron las capacitaciones.

Según los resultados que muestran los instructores quienes hacen análisis de sus respectivas capacitaciones tenemos lo siguiente:

En el año 2007 se llevó a cabo algunas capacitaciones para fortalecer el clima organizacional, los cuáles no presentaron dificultad en su desarrollo y se realizaron en íntima relación con los colaboradores del Hospital.

Se realizó un proyecto de psicología empresarial que abordó los siguientes temas:

Abrazo terapia: A través de reflexiones sobre apoyo y amistad junto con talleres y análisis de la realidad institucional se fortaleció el buen trato entre colaboradores y pacientes, comunicación escrita y verbal entre colaboradores y jefes, creatividad, amistad y apoyo.

Despedida a los Hermanos: La formación y concientización sobre los servicios que presta el hospital, fortaleció el clima organizacional, especialmente en lo que se refiere al agradecimiento y reconocimiento de los servicios prestados, cooperación económica y entusiasmos y sentido de pertenencia en los colaboradores.

Semana de la salud ocupacional: La formación sobre estilos de vida saludable acompañada de talleres, campeonatos, maratones y rumba aeróbica mejoraron

las relaciones entre los colaboradores, se fortaleció la comunicación, compañerismo y la unidad de todas las áreas que conforman la institución.

Fortalecimiento de valores institucionales: En esta capacitación se asesoró sobre la importancia de los valores organizaciones en la institución y comunidad en general según cada área así:

Cuadro No. 3 Asignación de valores por área en proyecto de psicología empresarial

ÁREA	VALOR INSTITUCIONAL
Enfermería	Saludar
Grupo interdisciplinario	Acompañar
Administración	Ayudar
Terapia ocupacional	Comprender
Pacientes	Compartir
Infraestructura	Arriesgar
Lavandería, nutrición	Confianza
Comunidad-hermanos	Fidelidad
Servicios generales	agradecimiento

Fuente: Documentos Internos del Hospital. Proceso de Capacitación

En este encuentro cada área logró concientizar y vivenciar los valores de la institución basados en la hospitalidad, además se mejoró el compañerismo, mejoras en las técnicas de trabajo, trabajo en equipo y cooperación

Tabla No. 14 Respuesta sobre si evalúan o no a los colaboradores después de las capacitaciones

¿Lo evalúan con respecto a los Conocimientos Adquiridos después de las capacitaciones?		
	No.	%
SI	64	60
NO	25	23
A VECES	18	17
TOTAL	107	100

Fuente: Esta investigación

Con respecto a la evaluación que se hace a los colaboradores sobre los conocimientos obtenidos en las capacitaciones el 64% de los encuestados afirman que sí los evalúan, un 17% dice que las evaluaciones sólo se realizan en determinadas ocasiones, y un 23% no es evaluado.

Tabla No. 15 Respuesta sobre si reciben los resultados de las evaluaciones quienes son evaluados todo el tiempo

¿Recibió los resultados de la evaluación?		
	No.	%
No	50	78
Si	10	16
A veces	4	6
TOTAL	64	100

Fuente: Esta investigación

Del total de encuestados que sí ha sido evaluado todo el tiempo, el 78% no recibe los resultados de las evaluaciones, un 16% si las recibe, y el 6% a veces.

Tabla No. 16 Respuesta sobre si reciben los resultados de las evaluaciones quienes son evaluados a veces

¿Recibió los resultados de la evaluación?		
	No.	%
No	10	56
Si	5	28
A veces	3	17
TOTAL	18	100

Fuente: Esta investigación

Del total de encuestados a quienes los evalúan sólo en determinadas ocasiones, un 56 % no reciben los resultados, un 26% sí los recibe, y el 17% a veces.

La evaluación con respecto a los conocimientos adquiridos después de las capacitaciones deben ser realizadas a todo el personal, aspecto en que falla la organización pues sólo se hace evaluaciones a un determinado grupo de colaboradores siendo predominantes en los niveles bajo y medio de la organización. También se concluye que la mayoría de los colaboradores que son evaluados no reciben los resultados. Aspecto negativo para la organización, en donde la mayoría del tiempo se oculta este tipo de información a los colaboradores, en lugar de compartir las experiencias y aprendizajes y tener una actitud cooperativa.

Es necesario que la organización reconozca los beneficios que trae el hacer evaluaciones y dar a conocer sus resultados, tanto para los colaboradores, el jefe, y la misma empresa. Entre los beneficios que se tienen están:

Para los colaboradores al hacer evaluaciones y recibir los resultados están:

Tener oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.

Estimular el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivarse y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

Mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

Para el jefe de hacer evaluaciones y dar a conocer los resultados de estas a sus colaboradores están:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento, teniendo como base, variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Los beneficios para la empresa:

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto plazo y definir la contribución de cada individuo.

Puede dinamizar su política de gestión de talento humano, ofreciendo oportunidades a los individuos, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

En cuanto a las capacitaciones brindadas por la cruz roja se realizó simulacros de emergencia con el propósito de verificar en sitio y en tiempo real, la capacidad de respuesta de las personas y la organización en las instalaciones ante un evento de posible ocurrencia, basados en principios y procedimientos reconocidos.

Entre los aspectos a evaluar en estos simulacros se encontraron: tiempo de reacción de grupos y personas, movilización de equipos, procedimientos de seguridad, decisiones y comunicación fueron satisfactorios de acuerdo al plan diseñado por la Cruz Roja y el Hospital.

Como conclusión en este nivel, se puede observar que hay un cambio de una de las competencias; las actitudes, en cuanto a la respuesta positiva que los colaboradores dan con respecto a los programas de clima organizacional y las prácticas que se hacen sobre las capacitaciones. En cuanto a las capacitaciones de tipo teórico, no se pueden sacar resultados por cuanto las evaluaciones no son realizadas a todo el personal, aspecto que dificulta la interpretación clara y completa de resultados.

Nivel 3 Conducta: En este nivel lo que se intenta medir es el grado en el que se ha producido un cambio en la conducta del participante como consecuencia de las capacitaciones que ha recibido. Un cambio de conducta no sólo depende de los niveles 1 y 2 si no también de si el participante trabaja en un clima adecuado, si tiene colaboración de sus compañeros y es apoyado con su jefe, si es evaluado y si es recompensado.

Para mirar si hay un cambio de comportamiento, es decir si hubo transferencia de lo aprendido a los puestos de trabajo se analizan los siguientes resultados sobre la aplicación de conocimientos adquiridos, los beneficios que han traído para el trabajo, los inconvenientes que han tenido los colaboradores y si ha existido un apoyo por parte del jefe para aplicar los nuevos conocimientos.

Tabla No. 17 Respuestas sobre si aplicaron o no los conocimientos adquiridos y las razones por las cuales no lo hicieron.

Aplicación de conocimientos	No.	%
SI	99	93
NO	8	7
TOTAL	107	100

No aplicó los conocimientos porque:	No.	%
Los temas no eran aplicables al puesto	7	88
Las capacitaciones solicitadas no se realizaron	1	13
TOTAL	8	100

Fuente: Esta investigación

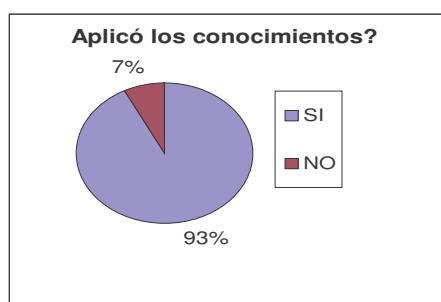


Gráfico No 10

El 93% respondió que sí ha aplicado los nuevos conocimientos, aunque un 7% respondió que no porque los temas no estaban relacionados, no podían aplicarse a los puestos realizados o porque simplemente las capacitaciones que solicitaron para mejorar en su puesto no se realizaron.

Tabla No. 18

BENEFICIOS DE LAS CAPACITACIONES		
	No. Personas	%
mejor desempeño de las funciones	47	44
mayor experiencia	10	9
crecimiento personal	9	8
Autoprotección y seguridad	6	6
prevención de riesgos	4	4
mejores relaciones interpersonales	4	4
salud ocupacional	3	3
Ninguno	3	3
Manejo de los sistemas de la org.	3	3
cuidado integral al paciente	3	3
Actuar en emergencias	3	3
solución de problemas	2	2
reafirmar conocimientos	2	2
manejo de maquinaria y equipo	2	2
Integración con el personal	2	2
Elaboración de proyectos	2	2
Actualizaciones	2	2
TOTAL	107	100

Fuente: Esta investigación

Un mejor desempeño de las funciones ha sido el principal beneficio para los colaboradores representando el 44% de los encuestados que dieron esta respuesta, siguiendo en menor grado entre los beneficios encontramos la adquisición de mayor experiencia (10%), crecimiento personal (9%), autoprotección y seguridad (6%), prevención de riesgos y mejores relaciones interpersonales (4% respectivamente), en igual porcentaje se han beneficiado al haber mejoras en salud ocupacional, manejo de los sistemas de la organización, cuidado integral al paciente, actuar en emergencias (3%), para otros las capacitaciones les ha permitido solucionar problemas de manera más adecuada, reafirmar conocimientos, mejor manejo de maquinaria y equipo, integración con el personal, elaborar proyectos y actualizarse representando un 2% cada uno.

Tabla No. 19

Dificultades para aplicar los conocimientos	No.	%
Ninguna	75	70
sobrecarga de información	9	8
falta de claridad para comprender los temas	5	5
Falta de práctica	5	5
falta de apoyo y motivación	4	4
falta de colaboración de los compañeros	3	3
Dificultades con el sistema de la org.	2	2
dificultades para relacionar los temas con el trabajo	1	1
Inasistencia	1	1
falta de evaluación	1	1
Cambios directivos	1	1
TOTAL	107	100

Fuente: Esta investigación

Aunque la mayoría de los encuestados manifiestan no haber tenido dificultades al aplicar los nuevos conocimientos, la sobrecarga de información, falta de claridad para lograr la comprensión de los temas, falta de práctica pues las exposiciones han sido muchas veces simplemente teóricas, falta de apoyo y motivación, falta de colaboración de los compañeros, han sido los principales obstáculos para poner en práctica los nuevos conocimientos.

Otros problemas han sido las fallas que hay con el manejo de la información por los sistemas que se manejan dentro de la organización, dificultades para relacionar los temas con el trabajo, inasistencia a las capacitaciones, falta de evaluación, y cambios directivos en donde llegan personas que están poco relacionadas con el movimiento de la organización y que dejan de promover los nuevos conocimientos que se venían aplicando anteriormente. El apoyo del jefe directo para aplicar los nuevos conocimientos es un aspecto muy importante pues es una forma de motivar a los colaboradores a generar cambios y a que no tengan resistencia a éstos, pues genera seguridad y confianza.

Tabla No. 20

¿Se siente apoyado por su jefe para Aplicar los nuevos conocimientos?		
	No.	%
SI	90	84
NO	7	7
A VECES	10	9
TOTAL	107	100

Fuente: Esta investigación

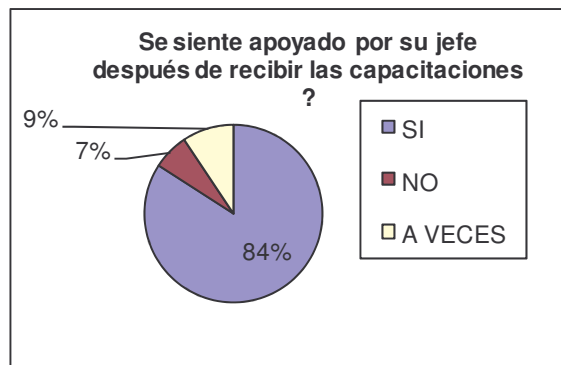


Gráfico No 11

En los resultados encontramos que el 84% de los encuestados si se sienten apoyados por su jefe, mientras que el 7% afirma no haber tenido apoyo, dicen que el aprendizaje depende más de la autonomía de cada colaborador, un 9% dice que no todo el tiempo se sienten apoyados por sus jefes, justifican esta respuesta en que ellos se encuentran muy ocupados y hay veces que no les prestan atención.

Entrevista a los jefes de área: Se realizó una entrevista a los jefes de área para determinar si se ha logrado un cambio en el comportamiento de los colaboradores después de recibir las capacitaciones, sobre los beneficios, las dificultades, si apoyan a sus colaboradores y si realizan evaluaciones.

En el área asistencial los jefes concuerdan en que las primeras semanas los colaboradores intentan aplicar los conocimientos adquiridos a tal fin de demostrarles que les ha servido el proceso de capacitación pero que poco tiempo después vuelven al viejo proceso, determinándose así que a largo plazo no ha dado buenos resultados; el motivo principal que manifiestan es que hay una gran resistencia al cambio y poca disposición, compromiso y colaboración por parte de ellos.

En el área administrativa y financiera los resultados son más positivos, los jefes manifiestan que los colaboradores se muestran más comprometidos con su labor aplicando lo aprendido, pues las capacitaciones que se realizan son fundamentales para el desarrollo de sus funciones y por tanto deben llevarse a la práctica los nuevos conocimientos. Por ésta razón las capacitaciones han traído beneficios para su área: mejor desempeño de las funciones lo que se traduce en mayor eficiencia. Los problemas que se han presentado no han sido por motivos de transferencia de conocimientos, han sido por problemas en cuanto a las herramientas inadecuadas que se les da a los colaboradores que impiden un buen desempeño.

En el área de talento humano se expresa una gran inconformidad sobre los resultados obtenidos, se habla de que los colaboradores no aplican los nuevos conocimientos pues continúan con los procedimientos tradicionales y que aquellos que si logran el aprendizaje no transmiten estos conocimientos a los

otros, hay poco interés en la asistencia a las capacitaciones y que sería necesario preguntarles a los colaboradores el por qué de estos resultados.

En todas las áreas se concuerda que no se sigue un control exhaustivo de las capacitaciones luego de ser realizadas y manifiestan la preocupación que tienen para hacer un verdadero seguimiento a los colaboradores.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de las encuestas y las entrevistas con los jefes de área se observa una tendencia significativa en cada área que permite evaluar los resultados para este nivel:

En la parte administrativa (talento humano, sistemas, contabilidad, facturación, secretaría, atención al usuario, recepción, sistemas, suministros, tesorería y demás) los cambios en el comportamiento han sido positivos, se observa concordancia entre lo que piensan los jefes de área y los colaboradores, en general sí han aplicado los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, se puede distinguir varias causas: la primera es que las capacitaciones están relacionadas directamente con las funciones de trabajo y se caracterizan principalmente por actualizar al personal sobre nuevas normas, leyes, estatutos, reformas, etc. que da a conocer el Estado u otras entidades que rigen el Hospital además del uso de nuevas tecnologías y que son de cumplimiento obligatorio pues de lo contrario implicaría gastos y sanciones para el hospital, es decir, el personal se capacita porque esta es asumida como una responsabilidad; por ésta razón los temas son más fáciles de llevar a la práctica. También observamos que el personal que integra esta área lleva menos tiempo trabajando en el hospital, motivo por el cual ofrece una menor resistencia al cambio que aquellos que han trabajado por un largo tiempo, otra razón es que se relaciona más fácilmente con los objetivos y procesos que maneja el hospital, pues ésta área es la encargada de liderar y coordinar estrategias para cumplir con los objetivos organizacionales.

En el área asistencial, no se ha observado un cambio de comportamiento significativo; primero que todo, no existe concordancia entre lo que piensan los jefes y los colaboradores, los primeros afirman que existen varias dificultades para que los colaboradores apliquen los conocimientos adquiridos en las capacitaciones debido a una gran resistencia al cambio y falta de colaboración, los segundos manifiestan que sí los han aplicado pero que para hacerlo no han recibido mucho apoyo de sus jefes, que el aprendizaje que han logrado ha sido autónomo, es decir, por iniciativa propia. Se puede observar también que un gran porcentaje de los colaboradores de esta área llevan muchos años trabajando aquí, algunos próximos a jubilarse, esto ocasiona problemas y conflictos para aplicar algo nuevo. También hay que tener en cuenta el alto nivel de stress que se maneja en ésta área, que perjudica la disposición para lograr el aprendizaje y por tanto perjudica el lograr un cambio de comportamiento que sea positivo para la organización.

En secciones como las de aseo, lavandería, cocina, calderas, mantenimiento, ebanistería principalmente, el comportamiento en general que se observa es

los colaboradores no se integran con el personal que trabaja indirectamente para el hospital, manejan un alto nivel de stress y permanecen ocupados todo el tiempo en su lugar de trabajo, motivo que dificulta la asistencia y motivación hacia los programas de capacitación pues tienen que cumplir más rápidamente con sus labores. Aplican conocimientos recibidos pero sólo aquellos relacionados directamente con su trabajo, tienen poca familiaridad con el movimiento de la organización y hay desinterés frente a los procesos que se manejan dentro de esta. Hay un cambio de comportamiento leve, y para lograr un cambio más positivo es necesario reforzar en aspectos como motivación, salud ocupacional y clima organizacional.

Otros indicadores

Evaluación de desempeño: Una organización necesita medir la eficacia del trabajo ejecutado para realizar los ajustes necesarios que permitan lograr los objetivos de la organización. La evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico que permite estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus trabajos, mostrando sus puntos débiles y fuertes con el fin de mejorar, de esta manera se pueden establecer planes de capacitación que se ajuste verdaderamente a las necesidades de capacitación de los colaboradores, y al mismo tiempo permite evaluar la eficacia de los programas para una mejor planificación.

Por todas las anteriores razones, la evaluación de desempeño es un punto clave en el proceso de capacitación, aspecto negativo que tiene el Hospital y que se tiene que reforzar pues actualmente no se está realizando evaluaciones de desempeño; esto impide hacer un verdadero análisis sobre las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores y al mismo tiempo impide realizar una medición de los resultados que se han obtenido a partir de los programas de capacitación.

Rotación de Personal: El índice de rotación es un recurso que sirve para medir el desempeño en recursos humanos, es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

En el hospital se obtuvieron los siguientes datos:

Total de empleados: 136

Personas que ingresaron en el último año: 21

Personas que salieron: 7

Las razones por las cuáles salió personal de la empresa fueron: por jubilaciones, terminación del contrato y renunciadas.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{No. Personas que entraron} - \text{No personas que salieron}}{\text{Total de empleados}} * 100$$

$$\text{Índice de rotación} = (21-7) / 136 * 100 = 10.33\%$$

Como la relación es porcentual, el índice es del 10.33 % positivo, lo que indica que la empresa está creciendo. Existe estabilidad, y la rotación es baja.

Como podemos observar, en la empresa hay más personas que entran que las que salen, por tanto podemos darnos cuenta que la empresa intenta retener el talento humano por la calidad que éste posee, y tiene grandes expectativas de contar con éste para lograr sus objetivos.

Nivel 4 Resultados: Se trata de medir los resultados finales en la organización obtenidos como consecuencia de la asistencia de los participantes a las capacitaciones. Entre los resultados en la empresa se recogieron análisis sobre clima organizacional y satisfacción del cliente.

Clima Organizacional: En los últimos años el clima organizacional del hospital se ha visto afectado por problemas como:

Bajo nivel de confianza y apoyo mutuo entre colaboradores y jefes de área, trabajo individual según su vinculación a la empresa, sea directamente con el hospital o indirecta por medio de otras empresas, poco sentido de pertenencia, baja vivencia y práctica de valores de la Orden Hospitalaria, desacuerdos, ambiente hostil con muchos estrés sobre todo en el área asistencial y rechazo al cambio.

Para poder cambiar estos comportamientos se llevaron a cabo capacitaciones para fortalecer el clima que mostraron mejoramiento en el clima, pero aún hay problemas en cuanto a integración entre vinculados a la empresa indirectamente y personal del hospital que perjudica las relaciones interpersonales.

Para esto es muy importante planear capacitaciones continuas y permanentes sobre valores, principios y conocimientos relacionados con el hospital sobre todo en el fortalecimiento y desarrollo de competencias basadas en actitud hospitalaria.

Satisfacción del cliente: Para medir la satisfacción del cliente se utiliza una encuesta de satisfacción que el cliente debe contestar a través de una pantalla táctil y además se maneja un buzón de quejas y reclamos.

La meta para el año 2007 era recibir cero quejas de los clientes, meta que logró cumplirse pues no se recibió quejas en este año.

El índice de satisfacción del cliente para el año 2007 fue de 88.4% de cliente satisfechos, pero la meta era mucho más amplia, se esperaba un nivel de satisfacción del 96%.

Aunque la encuesta es una buena estrategia para la medición de la satisfacción del cliente, esta no garantiza evaluar el servicio totalmente, pues no todos los clientes, participan en este proceso; no saben utilizar este recurso y tampoco son motivados para contestar la encuesta y a veces hay fallas en el sistema de esta pantalla, no funciona.

Recomendaciones

Por los colaboradores: El proceso de capacitación debería estar acorde con el sistema de gestión de calidad que está llevando la empresa, igual que todos los procesos que se manejan dentro de la organización.

En cuanto a la identificación de necesidades los colaboradores recomiendan que se tengan en cuenta las necesidades solicitadas para el puesto de trabajo, además de los intereses del personal y que las capacitaciones que se hagan tengan relación con el puesto de trabajo.

Se recomienda mejorar la motivación del personal, que haya concientización y disposición de los directivos y del personal sobre la importancia de la capacitación y una mayor asistencia por parte de estos.

Se solicita incluir a todos los miembros de la organización, para lograr una gran integración y mayor interacción entre estos y mejorar así el trabajo en equipo y el clima organizacional.

Las capacitaciones se deben hacer con grupos homogéneos y de acuerdo al perfil para temas muy específicos.

Como sugerencia para elaborar la programación las recomendaciones que hicieron los encuestados sobre esta etapa fueron:

En cuanto a la programación:

Mayor planeación y organización para que se pueda cumplir totalmente los programas, que se hagan de manera continua, con mayor frecuencia, mayor número de temas y de forma periódica.

Flexibilidad en los horarios para mayor asistencia y puntualidad, en horas laborales o en tiempo libre dependiendo de la necesidad del personal.

Elaborar un presupuesto para cada departamento con el que pueda contar para hacer las solicitudes de capacitación.

Poder acceder a cursos virtuales.

Metodología: Las capacitaciones deben ser teórico-prácticas, dinámicas, constructivas, aplicables, amenas, debe haber un mayor uso de material didáctico.

Instructores

Expertos, que estén actualizados y bien informados sobre la razón de la organización, que tengan en cuenta que el hospital es un hospital psiquiátrico, que sepan dirigir un grupo.

En cuanto al lugar donde deben hacerse recomiendan hacerse al aire libre, fuera del lugar de trabajo, espacios abiertos, que permitan salir de la monotonía y disminuir la presión y estrés del trabajo.

Tiempo: Las capacitaciones no deben ser muy extensas.

Temas: Actuales, claros, que no haya sobrecarga de información.

Incentivos: Refrigerios cuando son las sesiones son largas.

Por los jefes de área: Entre las sugerencias que dieron para mejorar los programas de capacitación están la realización de una mejor planeación que incluya un presupuesto para cada área con la que se pueda contar, una mayor disposición, compromiso, voluntad y motivación por parte de todos los colaboradores a recibir las capacitaciones dándoles la importancia adecuada, es decir, que comprendan que éstas se realizan para fortalecer sus competencias; fortalecer el trabajo en equipo y mejorar la comunicación, mayor integración del personal a través de una metodología más participativa, que se haga una orientación más práctica de las actividades a realizar y difundir una cultura que promuevan el cambio y la implementación de mejoras .

12. PLAN DE MEJORAMIENTO

Un plan de mejoramiento consiste en la descripción de una secuencia de pasos orientados a eliminar las debilidades que presenta el programa de capacitación que tiene como base su respectiva evaluación.

El plan que se llevará a cabo para mejorar el proceso de capacitación tendrá los siguientes componentes:

Debilidades de cada etapa del proceso

Objetivos: representan lo que se quiere alcanzar luego de superar las debilidades.

Acciones: Son las actividades y tareas que permitirán reducir la brecha entre la situación actual y la deseada.

Meta: Es el objetivo que se plantea en términos cuantitativos a la cual se espera llegar en un determinado periodo de tiempo.

Indicadores: Son muestras observables de que se avanza hacia el objetivo deseado o que demuestran que el objetivo se ha alcanzado. Para cada indicador se debe especificar la fecha y el responsable, y la cantidad y calidades de lo que se va a alcanzar. Al verificar el cumplimiento del plan de mejoramiento, el punto de referencia principal serán los indicadores.

Presupuesto: Es la previsión de gastos que se van a tener para la realización de las actividades.

Después de determinar estos componentes se diseñará un formato en donde sea posible observar la relación directa entre cada uno de los componentes.

12.1 INDUCCIÓN

Debilidad 1: Falta de profundización con respecto a la planeación, estructura y cultura de la organización.

Objetivo: Suministrar información completa respecto a la institución, misión, visión, objetivos, estructura orgánica, valores institucionales, así como reglamentaciones, deberes, beneficios, responsabilidades y derechos.

Acciones: Se realizará una guía de inducción para los colaboradores nuevos que contenga: Misión, visión, objetivos, políticas, proyectos, mapa de la institución, estructura orgánica.

Esta guía será valorada formalmente a través de un formato de evaluación, de manera que ellos expresen su posición frente a los contenidos estudiados. (Anexo 5).

Se les dará a conocer los principales documentos de la institución: manual de funciones, reglamento interno y carta de identidad para que tenga una mayor comprensión del funcionamiento de la institución.

Se hará evaluación sobre los conocimientos adquiridos en la inducción, cuya nota mínima aprobatoria será de 7 en una escala de 1 a 10 (Anexo 6)

Meta: Lograr que el 95% de los colaboradores que ingresan a la institución aprueben las evaluaciones con respecto a la planeación, estructura y cultura de la organización.

Indicador:
$$\frac{\text{No. de personas que aprueban el examen de inducción}}{\text{Total de personas que recibieron inducción}} * 100$$

Presupuesto:

Guía de inducción: Boletín (30 hojas) Total guías: 8	
Recursos: 1 resma de papel:	\$7000
1 recarga cartucho negro y a color:	\$20000
8 carátulas a color:	\$48000
Subtotal:	\$75000
Evaluación guía y examen de conocimientos: (2 hojas)	
40 fotocopias	\$2000
20 lapiceros	\$10000
Subtotal:	\$12000
TOTAL:	\$87000

Debilidad 2: Falta de familiarización con los colaboradores antiguos del hospital y estímulo hacia el sentido de pertenencia con el hospital.

Objetivo: Facilitar y fortalecer la integración del nuevo colaborador con el personal de la institución.

Acciones: Se recibirá al colaborador de manera formal e institucional brindándole un conocimiento básico sobre el personal que conforma la organización y luego se presentará a las personas que tendrán en alguna forma interacción con el colaborador (Jefe Inmediato, compañeros de trabajo, personal de otras áreas).

Se le dirigirá una comunicación escrita y personal en el que se le manifieste la complacencia que tiene la institución al recibirlo, así como los deseos de que su permanencia en ella brinde beneficios para ambas partes. (Anexo 7).

Se lo llevará a conocer las instalaciones del hospital, haciendo un recorrido por todas las secciones que éste tiene para que el nuevo colaborador pueda conocer a las demás personas que trabajan en la institución, para esto deberá planearse una ruta de visita.

Se le designará un tutor para que guíe al nuevo colaborador, deberá ser facilitador de los aprendizajes que necesite, de manera que esté en condiciones de comprender los procesos en los que participa y de hacer las aplicaciones prácticas a su trabajo.

Los tutores deberán tener un perfil humano y pedagógico definido, un conjunto de competencias que lo habiliten por su labor colaboradora, tales como: facilidad para comunicarse e interrelacionarse, empatía, sensibilidad y capacidad para identificar las necesidades del recién llegado y capacidad de compartir conocimientos y experiencias, entre otras.

Se evaluará este proceso a través de una encuesta de satisfacción del nuevo colaborador sobre la integración con el personal en la que se establecerán afirmaciones con las cuáles el colaborador estará totalmente de acuerdo o en total desacuerdo, en un nivel de 1 a 5 siendo estos los extremos respectivamente.

Estos puntos se sumarán. El máximo de puntos que pueden obtenerse son 30 y el mínimo 6. Un resultado positivo para medir el nivel de satisfacción de personal será obtener un resultado mayor a 18 puntos. (Anexo 8)

Meta: Lograr que el 96% de los colaboradores nuevos se sientan satisfechos con respecto a la integración y pertenencia con el hospital, después de terminar la inducción.

Indicador:
$$\frac{\text{No. personas satisfechas luego de terminar la inducción}}{\text{Total de personas que recibieron inducción}} * 100$$

Presupuesto:

Carta de bienvenida: (1 hoja)	
8 fotocopias	\$400
Subtotal:	\$400
Tutor: 1 hora por día, 5 días a la semana, 2 meses	
Valor hora de salario mínimo:	\$1900
Total horas 40	
Subtotal:	\$76000
Encuesta de satisfacción inducción: (1 hoja)	
20 fotocopias	\$1000
Subtotal:	\$1000
TOTAL:	\$77400

12.2 CAPACITACIÓN

12.2.1 Primera Etapa: Identificación de Necesidades

Debilidad 1: No hay una identificación de necesidades que tomen a la empresa como un sistema en el que interactúan todos sus elementos, pues no se hace énfasis en los objetivos organizacionales, recursos, clima organizacional, ambiente socioeconómico y tecnológico en el que se encuentra la institución.

Objetivo: Identificar las necesidades de formación que requieren los colaboradores en base al análisis de los objetivos organizacionales, recursos, clima organizacional, y ambiente interno y externo de la institución.

Acciones: El jefe de Talento Humano debe reunirse con el director general y jefes de departamento para evaluar y analizar con profundidad el desarrollo de las metas y objetivos organizacionales del año 2007, con el fin de identificar los problemas que impiden su cumplimiento para ser resueltas mediante capacitación y entrenamiento.

También se deben analizar los estudios realizados sobre el clima organizacional y las necesidades de actualización y desarrollo de competencias en razón de los cambios tecnológicos, económicos sociales de la empresa en su relación con el servicio al cliente.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación a nivel general se lo integra en las necesidades de capacitación de cada área para su provisión en el diseño de los programas de capacitación en el hospital teniendo en cuenta la guía para identificación de necesidades. (ANEXO 9)

Meta: utilizar en un 100% los resultados de los estudios obtenidos sobre metas y objetivos organizacionales, clima organizacional, entorno económico, político, tecnológico y social y la satisfacción del cliente en la identificación de necesidades de capacitación.

Indicador: No de veces que se acude al análisis de los resultados de los estudios obtenidos sobre cumplimiento de metas y objetivos organizacionales clima organizacional, análisis de los entornos económicos, políticos, tecnológicos y culturales y satisfacción del cliente para la identificación de necesidades.

Presupuesto:

Reunión Director, jefe de talento humano y jefe departamento (25 personas)	
Fotocopias (6 por cada persona)	\$300
Subtotal:	\$7500
Informes: (100 hojas)	
1 resma:	\$7000
Recarga tóner:	\$10000
25 Cd	\$12500
Subtotal:	\$29500
TOTAL:	\$37000

Debilidad 2: Muchas solicitudes de necesidades no se encuentran justificadas en los programas de capacitación debido a que no hay un registro ordenado de las solicitudes de necesidades de formación por áreas si no que todo está relacionado de manera integral donde se presenta confusión, desorden y poca interpretación de las mismas.

Objetivo: Ordenar de manera adecuada las solicitudes de necesidades presentadas por las áreas.

Acciones: Hacer un formato único de diligenciamiento de solicitud de necesidades por áreas que permita la rápida documentación e interpretación de las mismas. (Anexo 8)

Registrar la información del formato en una base de datos real y objetiva sobre las necesidades de capacitación por áreas para su análisis y provisión de las mismas en los programas de capacitación.

Archivar las solicitudes en físico en orden cronológico y por áreas.

Evaluar y controlar la base de datos para la identificación de necesidades que no hayan sido atendidas para su posterior satisfacción.

Meta: disminuir al 100% las solicitudes de necesidades de formación no satisfechas en los programas de capacitación llevados a cabo en la institución.

Indicador:

Satisfacción de necesidades = $\frac{\text{No de solicitudes no satisfechas}}{\text{No de solicitudes presentadas}} * 100$

Presupuesto

Formato de diligenciamiento: (3 hojas por cada colaborador)	
300 Fotocopias	\$45000
Subtotal:	\$45000
Para guardar la base de datos:	
1 memoria	\$30000
Subtotal:	\$30000
Archivo:	
25 carpetas	\$25000
1 AZ	\$7500
25 ganchos	\$3750
Subtotal:	\$36250
TOTAL:	\$111250

Debilidad 3: En la identificación de necesidades no se ha tenido en cuenta la evaluación de desempeño, puesto que en el último período esta actividad no se realizó, esto impide identificar de manera clara las personas de la empresa que necesitan inmediatamente formación de acuerdo a su nivel de desempeño.

Objetivo: utilizar la evaluación del desempeño como herramienta útil y determinante para la identificación de necesidades de capacitación en el hospital.

Acciones: Elaborar un plan de evaluación del desempeño que contengan objetivos, métodos de evaluación, formato y herramientas de análisis e interpretación de resultados de los cargos que conforman cada una de las áreas de la organización.

Identificar las funciones del cargo que presenta dificultad en su realización analizando el formato de evaluación de desempeño para determinarla como necesidad de formación y entrenamiento.

Diligenciamiento de estas necesidades en el formato respectivo de solicitud de necesidades de capacitación de acuerdo a su área.

Meta: Utilizar siempre la evaluación de desempeño cada vez que se vaya a identificar necesidades de capacitación.

Indicador: No. de veces que se acude a la evaluación de desempeño por año

Presupuesto:

Informe plan de evaluación de desempeño (20 hojas) por departamento 12 copias	\$12000
Formato de evaluación de desempeño (6 hojas) 140 fotocopias	\$42000
TOTAL	\$54000

Como una sugerencia en la detección de necesidades que se realizaron en la institución hemos encontrado una debilidad en cuanto al nivel académico y planteamos un objetivo y acciones a tener en cuenta.

Debilidad 4: El 8 % de los trabajadores del hospital se encuentran en grado de escolaridad primaria que les impide su ascenso y promoción a otros cargos.

Objetivo: Promover la capacitación como medio de aprendizaje y superación personal para los colaboradores del hospital.

Acción: Identificar las personas que tienen grado de escolaridad primaria como necesidad de formación en la organización.

Establecer convenios con planteles educativos para el desarrollo de la educación secundaria en horarios flexibles y adecuados para los colaboradores que necesitan dicha capacitación.

Prestar ayuda económica para matrícula, materiales educativos y transporte para los colaboradores que participan en esta actividad.

Hacer un reconocimiento público sobre su disponibilidad y aprobación de cursos en la institución.

Meta: Disminuir el total de grado de escolaridad primaria de los colaboradores que conforman la institución.

Indicador:
$$\frac{\text{No. trabajadores con nivel de primaria}}{\text{No. total de trabajadores en la institución}} * 100$$

Presupuesto:

12 personas en grado de escolaridad primaria- bachillerato acelerado los días:

Jueves: nocturno	sábado: todo el día	
Matricula: (12 personas)		\$1446000
Subtotal:		\$1446000
Transporte:		\$684000
Subtotal:		\$684000
Material educativo		
10 cuadernos por alumno		\$120000
4 lapiceros por alumno		\$24000
3 borradores por alumno		\$18000
2 carpetas por alumno		\$24000
1 regla por alumno		\$9600
4 blocks por alumno		\$48000
Subtotal		\$439200
Certificado ó diploma:		\$180000
TOTAL:		\$619200

Para programaciones futuras, en la encuesta que se realizó al personal se detectaron las siguientes necesidades de capacitación:

Cuadro No.4 Lista de necesidades por área para futuras capacitaciones

ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
SECCION	NECESIDAD
ASESOR	Normatividad tributaria, Negociación
TALENTO HUMANO	Régimen laboral, código sustantivo del trabajo sistema de gestión de calidad, sistemas
SECRETARIA GENERAL	Normatividad en salud, nuevos programas de bases de datos, estrategias organizacionales
RECEPCION	sistema de gestión de calidad, Sistemas
MANTENIMIENTO	Sistema y manejo de equipos, electrónica y electricidad sistema de gestión de calidad, cambios organizacionales, Atención al cliente
SISTEMAS	Actualización en sistemas, php desarrollo de software Calidad, bases de datos
MENSAJERIA Y TRANSPORTE	Mensajería, mecánica e informática, sistema de gestión de calidad, servicio al cliente
SUMINISTROS	Actualización en Inventarios Sistema de gestión de calidad
TESORERIA	Actualización Tributaria, Marco Legal Sistema de gestión de calidad
FACTURACION	Procesos y actualizaciones de facturación Sistema de gestión de calidad

CONTABILIDAD	Entidades que regulan el hospital Actualizaciones contables, Impuestos Administración y Organización Sistema de gestión de calidad
ATENCION AL USUARIO	Nuevos programas de sistemas atención al cliente
PELUQUERIA	Sobre las funciones del trabajo Relaciones interpersonales
CALDERAS	electricidad industrial
EBANISTERIA	Pintura, Relaciones interpersonales
JARDINERIA	manejo de paciente psiquiátrico Agronomía
PASTORAL DE LA SALUD	administración y organización, valores, psicología manejo de paciente psiquiátrico, recreación calidad
ADMINISTRADOR FINCAS	Impuestos, planificación de proyectos
SERVICIOS GENERALES	Atención al paciente, manejo de alimentos, manualidades, políticas de la empresa, culinaria Desinfección, calidad, comedores Manejo del paciente psiquiátrico, Servicio al cliente Relaciones interpersonales, Riesgos profesionales manejo de maquinaria, bases de datos políticas de la empresa, motivación, clima organizacional sistemas
AREA ASISTENCIAL	
SECCION	NECESIDAD
ODONTOLGIA	Actualizaciones , Calidad
PSICOLOGIA	Atención integral al paciente, manejo de historia clínica procesos de la organización
MEDICINA	Urgencias médicas, calidad
NUTRICION	Atención integral al paciente, Relaciones interpersonales Nutrición, desinfección, atención al cliente, calidad Logística, salud ocupacional, culinaria, sistemas y manejo de información, sistema de gestión de calidad

ENFERMERIA	Manejo del paciente psiquiátrico, proyectos de la empresa, manejo de pacientes críticos, actualizaciones de enfermería, patologías de salud mental de la región, servicio al cliente, procedimientos de enfermería, manejo de equipos del hospital, conocimientos de informática, relaciones interpersonales, motivación, estrategias organizacionales, solución de conflictos, planteamiento de guías técnicas, defensa personal, farmacia, medicamentos, psiquiatría, patologías, protocolos nuevos, paciente con riesgo suicida, manejo de pacientes agresivos, riesgos profesionales, actualizaciones en medicina general, clima organizacional y trabajo en equipo.
TERAPIA OCUPACIONAL	Manualidades, actualizaciones en terapia ocupacional Relaciones interpersonales, Negocios, ergonomía rehabilitación cognitiva, riesgos psicosociales, manejo de stress, manejo de conflictos
RECREACION	Actividades lúdicas con pacientes planeación de trabajo
TRABAJO SOCIAL	Sistemas y manejo de información atención al cliente
DIRECCION CIENTIFICA	Sistemas Talento humano
FARMACIA	farmacia, medicamentos Manejo del paciente psiquiátrico atención al cliente Actualizaciones en salud sistema de gestión de calidad mejoramiento continuo

Fuente: Esta investigación

12.2.2 Segunda Etapa Programación:

Debilidad 1: La etapa de programación de capacitación no se realiza en su totalidad por la falta de planeación en los cronogramas de actividades, hace falta detallar las orientaciones de las formaciones en cuanto a temáticas, objetivos y metodología.

Objetivo: Realizar una mejor programación a través de una instrucción a los jefes de área sobre esta etapa para que los programas se ajusten a las necesidades de la empresa, de los colaboradores y con las políticas de la institución.

Acciones: Se realizará una reunión entre el jefe de talento humano y los jefes de área para dar a conocer los requisitos que se tendrán en cuenta para el diseño de los programas de capacitación.

En dicha reunión se presentará la sustentación de la guía para el diseño de programas y el formato único para el cronograma de actividades de formación que se llevarán a cabo en el Hospital, los cuales estarán abiertos a sugerencias y solución de inquietudes para su mayor interpretación y difusión. (Anexo 10)

Después de terminada la reunión se entregará a cada jefe de área en un CD las diapositivas presentadas en la sustentación y en una carpeta la guía.

Por último se procede a presentar este formato a la jefe de talento humano para su aprobación y ejecución en el programa general de la institución, quien recopilará toda la información de las diferentes áreas y procederá a llenar el Formato de cronograma de las capacitaciones. (Anexo 11)

Meta: Disminuir en un 85% las necesidades no programadas

Indicador: $\frac{\text{No. de solicitudes programadas}}{\text{Total de solicitudes planteadas}} * 100$

Presupuesto

Guía del diseño de programa (4 hojas en computador)	
30 Fotocopias	\$6000
Formato único:	
30 Fotocopias	\$1500
30 Cd.	\$15000
30 carpetas	\$15000
TOTAL:	\$ 37500

Debilidad 2: Para la asignación de la fecha y hora de los programas no se tiene en cuenta la disposición que tienen los colaboradores, pues algunos preferirían ir a las capacitaciones en hora laboral mientras que otros en tiempo libre.

Objetivo: Involucrar al colaborador en la elaboración de los programas de capacitación mediante la atención de sugerencias y opiniones de los mismos.

Acciones: El jefe de área realiza un cuestionario a sus colaboradores para determinar la disponibilidad de tiempo y la asistencia de los mismos a la hora de las capacitaciones.

Entre las preguntas contenidas en esta encuesta están:

¿En qué día y hora le gustaría recibir capacitación?

¿Qué periodo de tiempo considera adecuado para recibir una capacitación?

¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir capacitación?

¿Qué sugerencias haría para mejorar el programa de capacitación?

Se analiza dichos resultados y se procede a diseñar programas con las sugerencias planteadas por los empleados.

Meta: Disminuir la inconformidad de los trabajadores con respecto a las fechas y horas establecidas en que se programan las capacitaciones.

Indicador: $\frac{\text{No. De sugerencias atendidas}}{\text{No de sugerencias planteadas}} * 100$

Presupuesto

Encuesta (2 hojas en computador)	
300 copias * 2 = 600	\$30000
Informe de resultados:	
Informes: (100 hojas)	
1 resma:	\$7000
Recarga tóner:	\$10000
25 Cd	\$12500
Subtotal:	\$29500
TOTAL:	\$59500

Para programaciones futuras se obtuvieron los siguientes datos de la encuesta realizada a los colaboradores del hospital:

Tabla No. 21

HORARIO DE PREFERENCIA PARA RECIBIR CAPACITACION QUIENES TRABAJAN POR TURNOS	No. Personas	%
HORA LABORAL	15	38
TIEMPO LIBRE	13	33
INDIFERENTE	4	10
TARDES	4	10
MAÑANAS	2	5
VIERNES	1	3
TOTAL	39	100

Fuente: Esta investigación

Con respecto a los horarios de preferencia para recibir capacitaciones quienes trabajan de turnos, observamos que la mayoría lo prefiere en hora laboral (38%), aunque un gran porcentaje las preferiría en tiempo libre, un 10% es indiferente, otro 10% las preferiría en las tardes, un 5% en las mañanas, y por último el 3% los viernes sin importar la hora.

Tabla No. 22

HORARIO DE PREFERENCIA PARA RECIBIR	No.	%
CAPACITACION QUIENES TRABAJAN H. OF		
TIEMPO LIBRE	24	31
HORA LABORAL	12	16
INDIFERENTE	12	16
TARDES	10	13
VIERNES	9	12
FIN DE SEMANA	7	9
MAÑANAS	2	3
FIN DE MES	1	1
TOTAL	77	100

Fuente: Esta investigación

Para la mayoría de quienes trabajan en horario de oficina, sería preferible recibir capacitaciones después de las seis (24%), el 16% las preferiría en hora laboral sin importar la hora, para otro 16% es indiferente, otros preferirían recibir capacitaciones en las tardes (10%), los viernes (12%), fines de semana (9%), mañanas (3%) o fin de mes (1%).

Tabla No. 23

HORARIO DE PREFERENCIA PARA RECIBIR	No.	%
CAPACITACION QUIENES TRABAJAN MEDIO TIEMPO		
MAÑANA		
HORA LABORAL	2	40
VIERNES	2	40
TARDE		
TIEMPO LIBRE	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Esta investigación

Quienes trabajan tiempo libre, mañana o tarde lo prefieren así: en hora laboral (40%), los viernes (40%) o en tiempo libre (20%).

Tabla No. 24

Tiempo adecuado para una capacitación		
	No. Personas	%
Dos hora	49	40
Una hora	40	33
Tres horas	13	11
Cuatro Horas	11	9
Depende	7	6
Media hora	1	1
TOTAL	121	100

Fuente: Esta investigación

Con respecto al tiempo que consideran adecuados para una sesión de capacitación los colaboradores opinan así: dos horas el 40%, una hora el 33%, tres horas (11%), cuatro horas (9%), y media hora (1%), otros opinan que el tiempo adecuado dependerá del tipo de capacitación (6%).

Tabla No. 25

FRECUENCIA CON QUE DEBEN HACERSE LAS CAPACITACIONES		
	No. Personas	%
cada seis meses	57	47
cada tres meses	51	42
una vez al año	5	4
cuando se requiera	3	2
cada mes	3	2
cada año y medio	1	1
cada dos meses	1	1
TOTAL	121	100

Fuente: Esta investigación

La frecuencia con que se deben programar capacitaciones debería ser cada seis meses opina la mayoría (47%), cada tres meses un 42%, una vez al año el 4%, cada mes un 2%, cada dos meses otro 2%, cada año y medio el 1%, otros opinan que la frecuencia con que deben programarse las capacitaciones será en el momento que sean requeridas (4%).

12.2.3 Tercera Etapa Ejecución

Debilidad: Los programas no se cumplen en su totalidad, muchas veces son interrumpidos por inconvenientes como falta de tiempo, ausencia de personal, incapacidades, etc. y muchas veces no se sigue un proceso sistemático en la programación pues en algunas ocasiones se realiza esporádicamente y no en base al programa establecido.

Objetivo: Coordinar la logística con la ejecución de los eventos de capacitación que permitan llevar a cabo de manera ordenada y sin contratiempos las actividades planeadas.

Acción: Se deberá elaborar un procedimiento sistemático que permita ejecutar efectivamente los planes de acuerdo al cronograma de actividades en donde existan unas normas para regir este procedimiento.

Tareas: Elaboración de las normas que regirán el procedimiento y elaboración del procedimiento a seguir (Anexo 13)

Elaboración de los formatos de asistencia y evaluación (Anexos 14 y 15)

Meta: Cumplir con el 96% de las capacitaciones programadas

Indicador: $\frac{\text{No. de capacitaciones ejecutadas}}{\text{No. de capacitaciones programadas}} * 100$

Presupuesto:

Guía de procedimiento (2 hojas)	
30 fotocopias	\$3000
30 carpetas	\$15000
30 CD	\$15000
Subtotal:	\$33000
Formato control de asistencia:	
6000 fotocopias	\$300000
TOTAL:	\$330000

12.2.4 Cuarta Etapa: Evaluación de la Capacitación

Debilidad: Aunque esta etapa se encuentra estipulada en el proceso de capacitación el hospital no hay una metodología de evaluación que les permita medir el impacto de la capacitación a nivel organizacional, a nivel de personas a nivel de tareas y operaciones, obstaculizando así el seguimiento y control al proceso.

Objetivo: Desarrollar un modelo metodológico de evaluación de resultados de la capacitación que permita medir el nivel de reacción, aprendizaje, conducta y logro de objetivos organizacionales.

Acciones: Se realizará el diseño de un plan de evaluación de la capacitación para medir los diferentes niveles del proceso de capacitación.

Para medir el nivel de reacción se hará un análisis del cuestionario de satisfacción (Anexo 15)

Para medir el nivel de aprendizaje se realizarán exámenes a los colaboradores después de recibir las capacitaciones, los cuáles se analizarán para sacar conclusiones.

Para medir el nivel de cambio de comportamiento, se dejará pasar un tiempo adecuado alrededor de 6 meses para medirlo. Esto se hará a través de cuestionarios de autoevaluación del participante y entrevistas con los jefes de área en donde se identificarán los factores que ayudan o impiden la transferencia de conocimientos. Se tendrán en cuenta las evaluaciones de desempeño que se hicieron antes de la realización de las capacitaciones y después de las capacitaciones para hacer un comparativo. Además de otros aspectos relacionados con la capacitación: rotación de personal, nivel de ausentismo y promociones y ascensos.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos para el nivel 3, se diligenciará por el jefe de área el cuestionario para la recogida de información, el cual se hará por cada colaborador que recibió capacitación. (Anexo 16)

Para medir el nivel 4 se identificará la capacitación que mayor impacto generó en la organización, se identificará la percepción de los usuarios sobre los efectos de la capacitación es decir, se medirá la satisfacción del cliente, se medirá el clima organizacional. Se tendrán en cuenta los indicadores que maneja la institución para mirar en qué aspecto tuvo mayor impacto de la capacitación.

En este mismo nivel, se valorará la capacitación con indicadores financieros tales como: rentabilidad de la capacitación, determinación de la inversión, oportunidad de cálculo, periodo de recuperación y análisis costo/beneficio.

Meta: Evaluar el 100% de las actividades de capacitación realizadas

Indicador:
$$\frac{\text{No. total de actividades de capacitaciones evaluadas}}{\text{Total de actividades de capacitación realizadas}} * 100$$

Presupuesto:

Formato de reacción/satisfacción (4 hojas)	
6000 fotocopias	\$1200000
50 lapiceros	\$25000
Subtotal:	\$1225000
Cuestionario sobre conducta, transferencia, impacto en el trabajo (1 hoja)	
500 fotocopias	\$25000
Exámenes (1 hoja)	
500 fotocopias	\$25000
TOTAL:	\$1275000

PLAN DE MEJORAMIENTO INDUCCION

DEBILIDAD	OBJETIVO	ACCIONES	META	INDICADOR	PERIODO Y FEHCA
Falta de profundización con respecto a la planeación, estructura y cultura de la organización.	Suministrar información completa respecto a la institución, misión, visión, objetivos, estructura orgánica, valores institucionales, así como reglamentaciones, deberes, beneficios, responsabilidades, derechos.	Elaboración de una guía de inducción a colaboradores, que será evaluada por ellos. Entrega de los documentos de la institución a los colaboradores para su estudio. Se hará evaluación sobre los conocimientos adquiridos en la inducción,	Lograr que el 95% de los colaboradores que ingresan a la institución aprueben las evaluaciones con respecto a la planeación, estructura y cultura de la organización.	No. de personas que aprueban el examen de <u>inducción</u> *100 Total de personas que recibieron inducción	SE MEDIRA CADA AÑO 1 DE ENERO DE 2009 A 31 DE DICIEMBRE DE 2009
Falta de familiarización con los colaboradores antiguos del hospital y estímulo hacia el sentido de pertenencia con el hospital.	Facilitar y fortalecer la integración del nuevo colaborador con el personal de la institución	Recibimiento formal al colaborador y presentación con los demás colaboradores y jefe de área. Carta de bienvenida. Asignación de tutor mientras dura la inducción. Recorrido por las instalaciones del Hospital. Evaluación del proceso a través de encuesta de satisfacción terminada la inducción.	Lograr que el 96% de los colaboradores nuevos se sientan satisfechos con respecto a la integración y pertenencia con el hospital, después de terminar la inducción.	No. personas satisfechas luego de terminar la inducción *100 Total de personas que recibieron inducción	SE MEDIRA CADA AÑO 1 DE ENERO DE 2009 A 31 DE DICIEMBRE DE 2009

PLAN DE MEJORAMIENTO IDENTIFICACION DE NECESIDADES

DEBILIDAD	OBJETIVO	ACCIONES	META	INDICADOR	PERIODO Y FEHCA
<p>No hay una identificación de necesidades como un sistema en el que interactúen todos sus elementos pues solo hace énfasis en análisis y descripción de cargos y no tiene en cuenta los objetivos organizacionales, recursos, clima organizacional, ambiente interno y externo de la institución.</p>	<p>Identificar las necesidades de formación que requieren los colaboradores en base al análisis de los objetivos organizacionales, recursos, clima organizacional, y ambiente interno y externo de la institución</p>	<p>El jefe de talento humano debe reunirse con el director general para evaluar y analizar con profundidad el desarrollo de las metas y objetivos organizacionales del año 2007 con el fin de identificar los problemas que impiden su cumplimiento para ser resueltas mediante capacitación y entrenamiento. También deben analizar los estudios realizados sobre el clima organizacional y las necesidades de actualización y desarrollo de competencias en razón de los cambios tecnológicos, económicos, y sociales de la empresa en su relación con el servicio al cliente una vez determinadas las necesidades de capacitación a nivel general se lo integra en las necesidades de capacitación de cada área para su provisión en el diseño de los programas de capacitación en el hospital.</p>	<p>Utilizar en un 100% los resultados de los estudios obtenidos sobre metas y objetivos organizacionales, clima organizacional, entorno económico, político, tecnológico y social y la satisfacción del cliente en la identificación de necesidades de capacitación.</p>	<p>No de veces que se acude al análisis de los resultados de los estudios obtenidos sobre cumplimiento de metas y objetivos organizacionales clima organizacional, análisis de los entornos económicos, políticos, tecnológicos y culturales y satisfacción del cliente para la identificación de necesidades.</p>	<p>SE MEDIRA CADA SEIS MESES 15 DE SEPTIEMBRE DE 2008 A 30 DE JUNIO DE 2009</p>
<p>Muchas solicitudes de necesidades no se encuentran justificadas en los programas de capacitación debido a que no hay un registro ordenado de las solicitudes de necesidades de formación por áreas si no que todo está relacionado de manera integral donde se presenta confusión, desorden y poca interpretación de las mismas.</p>	<p>Ordenar de manera adecuada las solicitudes de necesidades presentadas por las áreas.</p>	<p>Hacer un formato único de diligenciamiento de solicitud de necesidades por áreas que permitan la rápida documentación e interpretación de las mismas. -Registrar la información del formato en una base de datos real y objetiva sobre las necesidades de capacitación por áreas para su análisis y provisión de las mismas en los programas de capacitación. -Archivar las solicitudes en físico en orden cronológico y por áreas. -Evaluar y controlar la base de datos para la identificación de necesidades que no hayan sido atendidas para su posterior satisfacción</p>	<p>disminuir al 100% las solicitudes de necesidades de formación no satisfechas en los programas de capacitación llevados a cabo en la institución</p>	<p>No de solicitudes no satisfechas * 100 No de solicitudes presentadas</p>	<p>SE MEDIRA CADA SEIS MESES 15 DE SEPTIEMBRE DE 2008 A 30 DE JUNIO DE 2009</p>

<p>Para la identificación de necesidades no se tiene en cuenta la evaluación del desempeño porque es una actividad que no se lleva a cabo de manera permanente y continua e impide la identificación de personas que reclaman atención inmediata de entrenamiento sobre sus funciones de acuerdo a su desempeño.</p>	<p>utilizar la evaluación del desempeño como herramienta útil y determinante para la identificación de necesidades de capacitación en el hospital</p>	<p>Elaborar un plan de evaluación del desempeño que contengan objetivos, métodos de evaluación, formatos y herramientas de análisis e interpretación de resultados de los cargos que conforman cada una de las áreas de la organización. -Identificar las funciones del cargo que presenta dificultad en su realización para determinarla como necesidad de formación y entrenamiento. -Diligenciamiento de estas necesidades en el formato respectivo de solicitud de necesidades de capacitación de acuerdo a su área.</p>	<p>Utilizar siempre la evaluación de desempeño cada vez que se vaya a identificar necesidades de capacitación.</p>	<p>No. de veces que se acude a la evaluación de desempeño para cumplir con la etapa de identificación de necesidades</p>	<p>SE MEDIRA CADA SEIS MESES 15 DE SEPTIEMBRE DE 2008 A 30 DE JUNIO DE 2009</p>
<p>El 10 % de los trabajadores del hospital se encuentran en grado de escolaridad primaria que les impide su ascenso y promoción a otros cargos.</p>	<p>Promover la capacitación como medio de aprendizaje y superación personal para los colaboradores del hospital.</p>	<p>Identificar las personas que tienen grado de escolaridad primaria como necesidad de formación en la organización. Establecer convenios con planteles educativos para el desarrollo de la educación secundaria en horarios flexibles y adecuados para los colaboradores que necesitan dicha capacitación. Prestar ayuda económica para matrícula, materiales educativos y transporte para los colaboradores que participan en esta actividad. Hacer un reconocimiento público sobre su disponibilidad y aprobación de cursos en la institución.</p>	<p>Disminuir el total de grado de escolaridad primaria de los colaboradores que conforman la institución</p>	<p>$\frac{\text{N. Trabajadores con nivel de Primaria}}{\text{No. total de trabajadores en la institución}} * 100$</p>	<p>CADA AÑO ENERO 8 A 31 DICIEMBRE DE 2009</p>

PLAN DE MEJORAMIENTO PROGRAMACION

DEBILIDAD	OBJETIVO	ACCIONES	META	INDICADOR	PERIODO Y FEHCA
<p>La etapa de programación de capacitación no se lleva a cabo en su totalidad por la falta de planeación en los cronogramas de actividades, en donde no se plasma con detalle las orientaciones de las formaciones en cuanto a temáticas, objetivos y metodología.</p>	<p>Realizar una mejor programación a través de una instrucción a los jefes de área sobre esta etapa para que los programas se ajusten a las necesidades de la empresa, de los colaboradores y con las políticas de la institución</p>	<p>Se realizará una reunión entre el jefe de talento humano y los jefes de área para dar a conocer los requisitos que se tendrán en cuenta para el diseño de los programas de capacitación. En dicha reunión se presentará la sustentación de la guía para el diseño de programas y el formato único para el cronograma de actividades de formación que se llevarán a cabo en el Hospital, los cuales estarán abiertos a sugerencias y solución de inquietudes para su mayor interpretación y difusión. Después de terminada la reunión se entregará a cada jefe de área en un CD las diapositivas presentadas en la sustentación y en una carpeta la guía. Por último se procede a presentar este formato al jefe de talento humano para su aprobación y ejecución en el programa general de la institución, quien recopilará toda la información de las diferentes áreas y procederá a llenar el Formato de cronograma de las capacitaciones.</p>	<p>Disminuir en un 85% las necesidades no programadas</p>	<p>No. de solicitudes programadas *100 Total de solicitudes planteadas</p>	<p>SE MEDIRA CADA SEIS MESES 8 DE ENERO DE 2009 A 31 DE JULIO DE 2009</p>
<p>No se tiene en cuenta la opinión de los colaboradores en el diseño de los programas, lo cual ha provocado inconformidad de los mismos a la hora de asistir a las capacitaciones.</p>	<p>Involucrar al colaborador en la elaboración de los programas de capacitación mediante la atención de sugerencias y opiniones de los mismos.</p>	<p>El jefe de área realiza un cuestionario a sus colaboradores para determinar la disponibilidad de tiempo y la asistencia de los mismos a la hora de las capacitaciones. Se analiza dichos resultados y se procede a diseñar programas con las sugerencias planteadas por los empleados.</p>	<p>Disminuir la inconformidad de los trabajadores con respecto a las fechas y horas establecidas en que se programan las capacitaciones.</p>	<p>No. De sugerencias atendidas _____ * 100 No de sugerencias planteadas</p>	<p>SE MEDIRA CADA SEIS MESES 8 DE ENERO DE 2009 A 31 DE JULIO DE 2009</p>

PLAN DE MEJORAMIENTO EJECUCION Y EVALUACION

DEBILIDAD	OBJETIVO	ACCIONES	META	INDICADOR	PERIODO Y FEHCA
<p>Los programas no se cumplen en su totalidad, puesto que muchas veces se ven interrumpidos por inconvenientes de todo tipo, tales como la falta de tiempo, ausencia de personal, incapacidades, etc. y muchas veces no se sigue un proceso sistemático en la programación ya que en algunas ocasiones se realiza de manera ocasional y no en base al programa establecido.</p>	<p>Coordinar la logística con la ejecución de los eventos de capacitación que permitan llevar a cabo de manera ordenada y sin contratiempos las actividades planeadas</p>	<p>Se deberá elaborar un procedimiento sistemático que permita ejecutar efectivamente los planes de acuerdo al cronograma de actividades en donde existan unas normas para regir este procedimiento</p>	<p>Cumplir con el 96% de las capacitaciones programadas</p>	<p>No. de capacitaciones ejecutadas * 100 No. de capacitaciones programadas</p>	<p>SE MEDIRA CADA SEIS MESES 1 DE FEBRERO DE 2009 A 31 DE DICIEMBRE DE 2009</p>
<p>Aunque esta etapa se encuentra estipulada en el proceso el hospital no cuenta con una metodología de evaluación que les permita medir el impacto de la capacitación a nivel organizacional, a nivel de personas a nivel de tareas y operaciones, obstaculizando el seguimiento y control de la ejecución de la formación en la institución pues no tiene una política que permita seguir al colaborador en la aplicación de los conocimientos después de las capacitaciones, ya que no hay indicadores de desempeño que permitan llevarlos a cabo.</p>	<p>Se realizará el diseño de un plan de evaluación de la capacitación para medir los diferentes niveles del proceso de capacitación</p>	<p>Evaluar el 100% de las actividades de capacitación realizadas</p>	<p>Evaluar el 100% de las actividades de capacitación realizadas</p>	<p>No. total de actividades de capacitaciones evaluadas * 100 Total de actividades de capacitación realizadas</p>	<p>SE MEDIRA CADA SEIS MESES 1 DE AGOSTO DE 2009 A 31 DE ENERO DE 2010</p>

13. INDICADORES PARA CONTROLAR Y EVALUAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

Entre los indicadores que planteamos para controlar la gestión y los resultados de los programas de capacitación están:

Eficacia:

Programación de necesidades =
$$\frac{\text{No de solicitud necesidades programadas} * 100}{\text{total de solicitudes planteadas}}$$

Mide el grado porcentual de la solicitud de necesidades de capacitación atendidas en el diseño de programas con respecto al total de solicitudes planteadas por cada área.

Ejecución de Programas =
$$\frac{\text{No de capacitaciones ejecutadas} * 100}{\text{Total de capacitaciones programadas}}$$

Mide el grado porcentual de ejecución de cada programa con respecto al total de capacitaciones programadas en el hospital.

Evaluación De Programas Ejecutados =
$$\frac{\text{No de capacitaciones evaluadas} * 100}{\text{Total de capacitaciones ejecutadas}}$$

Mide el grado porcentual de capacitaciones evaluadas con respecto al total de capacitaciones ejecutadas.

Asistencia a las Capacitaciones =
$$\frac{\text{No de colaboradores que asisten a la capacitación} * 100}{\text{Total de colaboradores}}$$

Mide el grado porcentual de asistencia en cada programa con respecto al total de colaboradores que conforman el área o el hospital.

En donde la finalidad es que con la capacitación se reduzca el nivel de ausentismo de los colaboradores a los programas de capacitación.

Atención de las Sugerencias de los Colaboradores =
$$\frac{\text{No de quejas atendidas} * 100}{\text{No de quejas planteadas}}$$

Permite observar el grado de inconformidad de los trabajadores sobre los programas de capacitación. En donde la finalidad es que la capacitación aumente la participación de los colaboradores en cada una de las etapas del proceso de capacitación.

Rotación de personal: Sirve para medir el desempeño en recursos humanos; es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal en relación al número medio de miembros de una empresa en el transcurso de cierto tiempo.

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{No de personas que entran} - \text{No de personas que salen} * 100}{\text{Total de empleados}}$$

Esto permite identificar la reducción o el aumento de rotación del personal, donde lo primordial es la reducción del mismo para indicar que hay estabilidad y crecimiento.

$$\text{Eficacia Organizacional} = \frac{\text{No de metas ejecutadas} * 100}{\text{No de metas planeadas}}$$

Mide el grado porcentual de las metas ejecutadas en relación al total de las metas planeadas. En donde la finalidad con la capacitación es aumentar la eficacia organizacional.

Imagen de la empresa: son indicadores que permiten observar el grado de preferencia que tienen los clientes a la hora de utilizar los servicios que presta el hospital y la calidad del servicio prestado a la comunidad en general.

$$\text{Satisfacción del Cliente} = \frac{\text{No de clientes satisfechos} * 100}{\text{Total de clientes atendidos}}$$

$$\text{Calidad del Servicio} = \frac{\text{No de quejas recibidas} * 100}{\text{Total de clientes atendidos}}$$

$$\text{Atención de sugerencias del cliente} = \frac{\text{No de quejas atendidas} * 100}{\text{Total de quejas presentadas}}$$

Las cuales tienen la tendencia a mejorar con la capacitación.

Clima organizacional: permite medir el impacto de la capacitación sobre el ambiente de trabajo, sentido de pertenencia, integración y comportamiento de los colaboradores en la empresa. En donde la finalidad de la capacitación es el mejoramiento del clima organizacional con un aumento en el nivel de confianza y apoyo con mejores relaciones entre colaboradores y empleados, aumento de la práctica y vivencia de valores de la orden hospitalaria, y disminución de desacuerdos y conflictos.

Evaluación del desempeño: La evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico que permite estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus trabajos, mostrando sus puntos débiles y fuertes con el fin de mejorar, de esta manera se pueden establecer planes de capacitación que se ajuste verdaderamente a las necesidades de capacitación de los colaboradores.

Una forma de representarlo es a través de este indicador:

$$\text{Evaluación de Empleado} = \frac{\text{No de tareas realizadas} * 100}{\text{No de tareas encomendadas}}$$

La finalidad es que con la capacitación se aumente la eficiencia individual del colaborador, aumento de las habilidades de las personas, elevación del conocimiento y cambios de actitudes y comportamientos en las personas.

CONCLUSIONES

Hoy “toda organización es tan buena como lo es su gente” y para garantizar su efectividad, la estrategia de talento humano debe combinar ciencia, tecnología y capacitación; donde la primera es universal, la segunda variable y adaptable, y la tercera es el aprendizaje de las dos para su aplicación.

La capacitación ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia en el trabajo de las empresas puesto que permite a las personas adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno que las rodea, además proporciona a los colaboradores la oportunidad de adquirir mayores conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas para el buen desempeño de sus funciones.

El talento humano es una ventaja competitiva en la medida que la empresa inicia un programa de capacitación sobre la realidad del mercado, clientes, procesos de producción y cultura organizacional que satisfagan las necesidades y expectativas de los trabajadores, consumidores y socios de la organización.

Aunque los programas de capacitación de salud se han incrementado en los últimos años, aún no son suficientes para satisfacer la totalidad de necesidades de personal vinculado a la empresa, por lo tanto, es necesario crear y estructurar nuevos programas en forma permanente y continua, que contribuyan a la consecución de metas, objetivos de la organización.

El Hospital San Rafael de Pasto requiere inmediatamente la realización de este estudio para determinar las falencias que existen en el programa de capacitación implementado, de tal manera que se puedan presentar alternativas que permitan la puesta en marcha y la obtención de los beneficios que otorga la capacitación a las empresas.

La capacitación constituye uno de los procesos más importantes en el campo de la Gerencia de Talento Humano y es el más directamente relacionado con el desarrollo de los colaboradores en una organización. Su finalidad está orientada a generar cambios de comportamiento y a la adaptación de los mismos a las realidades del mercado y su contenido implica la transmisión de información, desarrollo de habilidades, destrezas, aptitudes y conocimiento para el desempeño de las funciones.

La capacitación es un proceso que implica un ciclo de 4 etapas: Determinación de necesidades, Programación de entrenamiento, Ejecución y Evaluación de resultados; la Determinación de necesidades implica un diagnóstico de los problemas de entrenamiento; la Programación busca planear la manera como las necesidades diagnosticadas deberían ser atendidas; la Ejecución es el desarrollo de los programas y la Evaluación de resultados es la

retroalimentación del sistema en base al impacto obtenida en cada una de ellas.

Aunque los programas de capacitación del sector salud se han incrementado en los últimos años aun no son suficientes para satisfacer la totalidad de necesidades del personal vinculado a este sector, por lo tanto es necesario crear y estructurar nuevos programas de capacitación de una forma permanente y continua que contribuyan a la consecución de metas y objetivos organizacionales.

El Hospital San Rafael de Pasto cuenta con un proceso estructurado de capacitación que dedica esfuerzos al desarrollo de competencias, valores e innovación a través de convenios con el Sena, universidades, seguro social, cruz roja, sector gremial y demás empresas asesoras del sector salud público y privado de Nariño. Sin embargo la puesta en marcha del mismo ha presentado dificultad en el desarrollo de sus etapas, tal es el caso que hoy en día las actividades del mismo se encuentran suspendidas por temor a caer en las mismas falencias y pocos resultados en los colaboradores y en la organización.

En la identificación de necesidades de capacitación el Hospital no tiene en cuenta la evaluación del desempeño, clima organizacional y ambiente externo del mismo por la ausencia de investigación, análisis e interpretación de estos resultados. Incluso las solicitudes que se presentan no se encuentran justificadas en los programas debido a que no hay un registro ordenado de las mismas por áreas sino que todo está relacionado de manera integral con desorden, confusión y poca interpretación de las mismas.

En el Hospital la mayoría de los programas se realizan de manera ocasional y no en base al cronograma establecido, especialmente por la falta de tiempo, ausencia de personal, incapacidades e inconvenientes de los instructores, etc. Por tal razón se hace necesario elaborar un procedimiento sistemático que permita ejecutar efectivamente el plan de acuerdo al cronograma de actividades y en base a las normas que rijan su funcionamiento.

La etapa de programación de necesidades no se lleva a cabo en su totalidad por la falta de planeación en los cronogramas y poca participación de los colaboradores en el diseño de los mismos; para mejorar dicha situación se plantea una serie de pasos e instrumentos (como guías, formatos, cuestionarios) en los que se presentará las instrucciones a seguir y los medios necesarios para la obtener y aplicar las sugerencias y opiniones de los empleados como factor determinante para el diseño de programas.

El Hospital no cuenta con una metodología de evaluación que permita medir el impacto de la capacitación a nivel organizacional, a nivel de los colaboradores y a nivel de tareas y operaciones por la falta de criterio o políticas que realicen seguimiento a los colaboradores capacitados en la aplicación de los conocimientos adquiridos en las mismas a sus respectivos puestos de trabajo.

Hay informalidad en los colaboradores en la forma como se está llevando a cabo las capacitaciones por la falta de metodología y dinámica para abordar temas, en las que muchas veces los temas no están acordes al trabajo desempeñado, hay falta de claridad en las sustentaciones y ausencia de práctica en el campo real.

Para solucionar todos estos problemas que se presentan en cada una de las etapas del proceso de capacitación del Hospital se hace necesario la colaboración y participación de los directivos y colaboradores en el desarrollo de las mismas, en tal caso los directivos deben apoyar y motivar a su personal para que apliquen los nuevos conocimientos en sus puestos de trabajo y los colaboradores deben estar dispuestos a dar sugerencias y recomendaciones con la plena seguridad y confianza de que sus aportes serán atendidas en el desarrollo del proceso de capacitación.

BIBLIOGRAFIA

QUINTANILLA PARDO, Ismael. "Empresas y Personas: Gestión del conocimiento y capital humano". España: Ediciones Díaz de Santos S.A. 2003.

MÜNCH, Lourdes. "Administración de capital humano". México: Editorial Trillas, 2006.

PIGORS, Paul y MYERS, Charles A. "La administración de personal: Un punto de vista y un método". México: Compañía Editorial Continental, S.A. 1973.

JIMENEZ, Alfonso; ARCE, Enrique; MARCOS, Susana; SANCHEZ, Yolanda."La gestión adecuada de personas". España: Ediciones Díaz de Santos, 2005.

ALVAREZ, Augusto C. "La administración de personal". Bogotá: Ministerio de Gobierno. 1984.

AGUILAR, Alfonso Siliceo. "Capacitación y desarrollo de personal". Cuarta Edición. México: Grupo Noriega Editores, 2006.

FLIPPO, Edwin B. "Principios de Administración de Personal". México: Mc Graw Hill 1983.

COLLANTES, Jorge. "Elaboración de un plan de formación para la empresa turística". En: Excelencias de la formación 2005-2006: Conferencias magistrales monográficas dedicadas a los profesionales del sector turístico.

PAEZ, Tomas, GOMEZ Luis y ROYDAN, Enrique. "La Nueva Gerencia de Recursos Humanos". Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos. 1991.

SALAIZA Lizárraga, Flor. "Efectos de la educación continua a distancia: Una propuesta para la evaluación de cursos de capacitación intensivos en conocimiento". En: Primer encuentro de experiencias en educación. Memorias del encuentro ITESM Campus. Ciudad de México 2002.

ALVAREZ Laso, María Ángeles. "Estrategias docentes para promover la construcción del conocimiento" En: Guía de apoyo: Estrategias de aprendizaje. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla UPAEP. México.

Guía para la evaluación de los resultados de la formación, programa de actividades de formación continua. En: III Acuerdo de formación continua en las administraciones públicas. España: Instituto Nacional de Administración Pública. 2003.

WITTING, Armo F. "Teoría y problemas de psicología del aprendizaje" Traducción: DULCEY RUIZ, Elisa. Bogotá: Mc Graw Hill, 1984.

RH Arma estratégica. En: Revista CLASE-ACRIP. Asociación colombiana de relaciones industriales y personal

BEDOYA LOPEZ, Carmen Helena. "Recuperación programa de intervención con empresarios populares". Bogotá: Contactar, op.cit. Fundación social. Octubre de 1996

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO SOBRE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Encuesta dirigida al personal del Hospital San Rafael de Pasto.

Objetivo: Establecer si los programas de capacitación cumplieron con las expectativas del personal y determinar su aplicación en el campo laboral.

Estamos realizando un trabajo de investigación sobre el programa de capacitación del Hospital San Rafael y para obtener buenos resultados agradecemos su colaboración de antemano para responder con toda sinceridad este cuestionario y agradecemos su apoyo. Le garantizamos discreción y confidencialidad en la información suministrada.

Nombre: _____

Perfil del encuestado:

1. Edad: -----

2. Sexo: -----

3. Nivel de Estudios:

3.1 Primaria ----- Secundaria: -----

3.2 Técnico ----- Área: -----

3.3 Tecnológica ----- Área: -----

3.4 Profesional ----- Área: -----

3.5 Post-grado ----- Área: -----

4. ¿Estudia actualmente? 4.1 Si ----- 4.2 No -----

5. ¿Qué estudia? ----- Semestre -----

6. ¿Cargo que desempeña? -----

7. Antigüedad en el cargo: -----

8. Horario de Trabajo:

8.1 Mañana _____

8.2 Tarde _____

8.3 Noche _____

8.4 Turnos _____

9. ¿Conoce usted algún documento donde están contempladas las funciones que deben desempeñar los colaboradores?

9.1 Si ----- ¿Cuál? _____ 9.2 No -----

10. ¿Cómo adquirió usted el conocimiento de sus funciones? -----
- 10.1. Por su jefe inmediato -----
- 10.2. Por parte de la persona responsable del cargo anteriormente -----
- 10.3. Manual de funciones -----
- 10.4. De manera informal (solo ayuda de otras personas) -----
- 10.5. ¿Otro? ----- ¿Cuál? -----
11. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la institución?
- 11.1 Si ----- 11.2. No -----
12. ¿Considera que el proceso de capacitación es importante?
- 12.1 Si ----- 12.2. No -----
- ¿Por qué? -----
13. ¿Qué tipo de capacitación le parece más importante?
- 13.1 Sobre las funciones del puesto de trabajo -----
- 13.2 Relacionada con los proyectos de la empresa -----
- 13.3. Con la cultura, valores, políticas, de la institución? -----
- 13.4 Todas las anteriores -----
14. ¿Ha asistido totalmente a las capacitaciones?
- 14.1. Si -----
- 14.2. No ----- ¿Por qué? -----
15. ¿Por qué razones usted ha asistido a los programas de capacitación?
- 15.1. Por cumplimiento -----
- 15.2 Para aprendizaje y superación personal -----
- 15.3 Porque es necesario para su puesto de trabajo -----
- 15.4 Todas las anteriores -----
16. ¿Considera usted que las capacitaciones que ha recibido hasta el momento son?
- 16.1 Excelentes -----
- 16.2 Buenas -----
- 16.3 Regulares -----
- 16.4 Malas -----
- 16.5. Pésimas -----
17. La anterior respuesta es negativa, usted considera que las principales causas son:
- 17.1 Los temas no estaban acordes con el trabajo que desempeña -----
- 17.2 Falta de claridad en los objetivos y dominio en los contenidos del tema de capacitación -----
- 17.3 Falta de metodología y dinámica para abordar el tema -----
- 17.4 Mala organización y programación -----
- 17.5 El ambiente del grupo de personal a capacitar -----
18. ¿Ha utilizado en el desempeño de sus labores los conocimientos impartidos en las capacitaciones?
- 18.1 Si -----
- 18.2 No ----- ¿Por qué? -----

19. ¿Qué beneficios le han traído las capacitaciones a usted?

20. ¿Qué problemas o dificultades ha tenido para aplicar los nuevos conocimientos adquiridos en las capacitaciones?

21. ¿Se siente apoyado por su jefe después de los programas de capacitación para aplicar los nuevos conocimientos?

21.1 Si _____ 21.2 NO _____ 21.3 A veces

22. ¿Lo evalúan con respecto a los conocimientos obtenidos en las capacitaciones?

22.1 Si ----- 22.2 No ----- 22.3. A veces

23. ¿Recibe los resultados de su evaluación?

23.1 Si ----- 23.2 No ----- 23.3 A veces

24. ¿En qué día y hora podría recibir capacitación?

Día	hora
-----	-----

25. ¿Qué periodo de tiempo considera adecuado para una capacitación?

25.1 Una hora -----

25.2 Dos horas -----

25.3 Tres horas -----

25.4 Cuatro horas -----

26. ¿Cada cuánto tiempo considera adecuado recibir capacitación?

26.1 Cada tres meses -----

26.2 Cada seis meses -----

26.3 Una vez al año -----

26.4 Cada año y medio -----

26.5 ¿Otro? ----- ¿Cuál?-----

27. ¿Teniendo en cuenta sus actividades laborales en qué aspecto usted cree que necesita recibir capacitación?

28. ¿En qué aspectos relacionados con la planeación de la organización le gustaría profundizar?

29. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el programa de capacitación?

ANEXO 2

ENTREVISTA SOBRE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN JEFES DE ÁREA

Área: _____

1. ¿Cómo ve a sus colaboradores luego de recibir la capacitación?
2. ¿Los programas de capacitación han traído beneficios para una mayor eficiencia en su área? ¿Cuáles?
3. ¿Usted hace evaluación de los resultados a sus colaboradores luego de recibir las capacitaciones?
4. ¿Qué problemas o dificultades observa usted en sus colaboradores para aplicar los nuevos conocimientos en el puesto de trabajo?
5. ¿Usted apoya y estimula a sus colaboradores en este proceso?
6. ¿Qué sugerencias haría para mejorar el proceso de capacitación?

ANEXO 3

PLAN DE FORMACION 2007 SEMESTRE A	
AREA	NECESIDAD SOLICITADA
Asistencial	Capacitación en bioética
	Diplomado de "taller gestión integral de la salud hacia la competitividad"
	Capacitación en psicogeriatría
	Sistema penal acusatorio
	Actualización SAHO
Pastoral de la salud y humanización	Jornada espiritual para colaboradores
	taller carta de navegación primera parte
	taller carta de navegación segunda parte
	retiro espiritual
Financiera	Retención en la fuente, IVA y compras, procedimientos legales con proveedores y normas actuales
	Microsoftflan y programa contable comodín
	gestión procedimientos financieros y competencias de personal
	procedimiento real vs necesidades ISO 9001
Enfermería	Reanimación cerebro cardio pulmonar (teórico y entrenamiento)
	Socialización de acreditación del Hospital San Rafael de Pasto
	Socialización del proyecto síndrome neuroléptico maligno
	procedimientos básicos de enfermería
Sistemas	Manejo, programación y administración del lenguaje PHP y motor de base de datos MYSQL
	Aplicación de metodología ISO 9001 en sistemas de información
	Administración de redes inalámbricas UTP y fibra óptica
	Actualización manejo de sistemas historias clínicas módulo enfermería- módulo médico
	Medios de comunicación electrónica
	uso de equipos electrónicos
Comité Científico Provincial	capacitación sobre Internet
	Sistema penal acusatorio
	Generalidades del paciente psiquiátrico-conceptos generales
	Actualización SAHO
	Presentación Guía Esquizofrenia
	Presentación guía depresión, presentación guía TAB
	presentación guía paciente agitado
COPASO	Residuos hospitalarios y similares
	cuidado de cintura dolor lumbar
	prevención y control de enfermedades respiratorias
	prevención de accidentes de trabajo
	formas de estilo y trabajo saludable

	cursos de primeros auxilios
Nutrición	Manejo de servicios de alimentación
	Almacenamiento, manejo de materia prima, productos en proceso y terminado
	Microorganismos que contaminan los alimentos
	prevención de contaminación cruzada
	limpieza y desinfección
	manejo de residuos sólidos y líquidos
	control integrado de plagas
	limpieza de alimentos y equipos
	preparación de alimentos
TERAPIA	higiene del lavado de manos
OCUPACIONAL	microorganismos que causan infecciones nosocomiales
	manejo de residuos hospitalarios y similares
SERVICIOS	infecciones interhospitalarios y procedimientos de aseo y desinfección
GENERALES	manejo de residuos hospitalarios y similares
HOSPITAL	Estructura de un plan de emergencia
	inspecciones de seguridad
	pausas saludables
	responsabilidad civil y laboral en los accidentes de trabajo
	manejo seguro de herramientas manuales
	primeros auxilios
	Conceptualización sobre desastres
	Plan de emergencia familiar
	Prevención y control de siniestros
	ACLS-BLS (Manejo de pacientes con trauma y emergencias cardiovasculares)
	Atención de víctimas
	clasificación de víctimas
	triage en la zona de impacto
	evaluación de daño y análisis de necesidades EDAN

Fuente: Documentos internos. Proceso de capacitación

ANEXO 4

CAPACITACIONES SEMESTRE B 2007

Presentación caso clínico paciente

Legislación en salud- facturación del régimen subsidiado

charlas de desarrollo humano

guía de suicidio

capacitación auditoría interna Normas ISO 9001-2000

Guía manejo de ansiedad

Presentación caso clínico paciente

Fuente: Documentos internos. Proceso de capacitación

ANEXO 5

HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO
PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL
FORMATO DE EVALUACION GUIA DE INDUCCION

OBJETIVO: Evaluar el contenido de la guía de inducción de personal

FECHA: _____

¿Es suficiente la información en la guía para que usted tenga un conocimiento claro sobre los aspectos generales de la institución?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

ANEXO 6

HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EXAMEN DE INDUCCIÓN

OBJETIVO: Evaluar al personal nuevo que ingresa a la institución luego de recibir inducción sobre la planeación, estructura y valores de la organización.

FECHA: _____

NOMBRE: _____

1. Antigüedad de la Institución y Fundador:

2. ¿Cuál es la misión y la visión de la organización?

3. ¿Qué objetivos persigue la institución para el presente año?

4. ¿Qué proyectos se están realizando actualmente en la institución?

5. ¿Cómo está organizada la institución, cuáles son sus principales áreas?

6. Cuáles son los principales documentos internos que rigen al personal y qué diferencia hay entre ellos?

7. Cuáles son los derechos del paciente?

8. ¿Cuáles son los principios y valores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios?

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

FIRMA DEL EVALUADOR: _____

CALIFICACIÓN: _____

ANEXO 7

HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO CARTA DE BIENVENIDA AL NUEVO COLABORADOR

Fecha:

Señor(a):

Profesional en:
La ciudad.

Ref.: Bienvenida

Cordial saludo:

Es para el Hospital motivo de especial complacencia integrarlo a usted a nuestra comunidad, ya que tiene la certeza de que su permanencia en la entidad no sólo le ha de significar a usted desarrollo personal, familiar y profesional, sino a la entidad la posibilidad de prestar un mejor servicio público, dadas sus magníficas condiciones humanas y profesionales.

En nuestra organización encontrará personas dispuestas a colaborarle en su proceso de inducción, el cual comienza hoy y tendrá una duración de _____, con la seguridad de que en la medida en que usted se integre activamente al proceso, podrá adquirir un conocimiento adecuado de la entidad y de su cargo, así como satisfacer mejor las expectativas que crea su vinculación.

No dude, en consecuencia, acudir a las personas que oportunamente le indicaremos, o a cualquier compañero que usted considere le puede prestar ayuda, para resolver sus dudas e inquietudes y ante quienes puede expresar con confianza tanto sus temores como sus sugerencias. Ellos gustosos le colaborarán siempre que usted lo requiera.

Nuevamente, bienvenido.

Atentamente,

JEFE DE TALENTO HUMANO

ANEXO 8

HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE PERSONAL NUEVO

OBJETIVO: Medir el grado de satisfacción que tiene el nuevo colaborador en relación a su integración con el personal de la organización.

FECHA: _____

Califica de 1 a 5 según califiques la respuesta, 1 corresponderá a una respuesta de Nada de acuerdo y 5 corresponderá a una respuesta Totalmente de acuerdo.

1. Mi jefe y tutor me han guiado adecuadamente para que logre desempeñar bien mis funciones _____

2. Mis compañeros me han apoyado y ayudado en mi proceso de integración y familiarización con la institución _____

3. He logrado buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo _____

4. Hay una buena comunicación con mis compañeros de trabajo _____

5. Sé exactamente dónde buscar a un compañero de trabajo si necesito de él _____

6. Me siento a gusto con mi puesto y me gusta trabajar para esta organización _____

SUGERENCIAS: _____

ANEXO 9

HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO PROCESO DE CAPACITACIÓN GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN

PRIMERA PARTE

OBJETIVO: Proporcionar a los jefes de área los requisitos e instrucciones necesarias para la identificación de necesidades y el diseño de programas de capacitación.

INTRODUCCION: En todas las empresas hay situaciones que mejorar y que tienen que ver con el personal y probablemente algunas de esas situaciones se pueden solucionar con programas de capacitación, por tal importancia se deben diseñar programas que satisfagan las necesidades de entrenamiento para ser reflejadas en mayor satisfacción del cliente y buen servicio hospitalario.

1. Análisis de la situación: Es el punto de partida para el diseño de programas, cuyo objetivo es determinar con claridad los problemas o situaciones existentes con el personal, que puedan ser resueltos mediante capacitación y entrenamiento; así como las necesidades de actualización y desarrollo de los colaboradores en razón de los cambios tecnológicos y de la empresa en su relación con el servicio al cliente.

Cómo determinar las necesidades de capacitación?

Es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de capacitación a través de los siguientes medios:

-**Evaluación de desempeño:** Permite descubrir no sólo los colaboradores que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de entrenamiento.

-**Observación:** Justifica donde hay evidencia de trabajo ineficiente como: excesivo de daño de equipos, atraso con relación al cronograma de actividades, pérdida excesiva de recursos, índice de ausentismo y comportamiento de los colaboradores.

-**Reuniones con supervisores y colaboradores:** Se trata de realizar un contacto directo con supervisores, gerentes y colaboradores con respecto a los posibles problemas que se puedan solucionar con capacitaciones.

- **Reuniones interdepartamentales:** Discusiones entre áreas acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planeación organizacional y otros asuntos administrativos.

-**Modificación del trabajo:** Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo se hace necesario entrenamiento previo de los empleados con los nuevos métodos y procesos de trabajo.

- **Entrevista de salida:** Cuando el colaborador va a retirarse de la empresa es el momento más adecuado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de

la empresa si no los problemas que observó sobre su cargo y sobre la institución, es posible que salgan a relucir varias deficiencias de la organización susceptibles de corrección.

-Análisis de cargo

-Informes periódicos de la empresa

Una vez identificado las necesidades se procede a realizar un análisis sobre los siguientes aspectos:

¿Cuál es la necesidad?

¿Dónde fue señalada por primera vez?

¿Ocurre en otra área o en otro sector?

¿Cuál es su causa?

¿Es parte de una necesidad mayor?

¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?

¿La necesidad es inmediata?

¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?

¿Cuántas personas alcanzarán?

¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?

¿Cuál es el costo?

¿Quién va a efectuar el entrenamiento?

Después de identificadas las necesidades del área, se procede a diligenciar el formato de solicitudes de necesidades de capacitación para su presentación al jefe de talento humano.

ANEXO 10

HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO PROCESO DE CAPACITACIÓN FORMATO DE ANÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Objetivo: Identificar las necesidades de formación de competencias (conocimientos, actitudes, habilidades) que requieren las diferentes áreas que conforman el Hospital San Rafael de Pasto.

El formulario debe ser diligenciado en conjunto por el jefe de la respectiva área y el colaborador que necesita capacitarse.

INFORMACIÓN GENERAL:

1. Departamento, división o área:

2. Nombre Jefe de área:

3. Fecha de diligenciamiento de la solicitud:

4. Funciones:

4.1 Haga una lista de las principales actividades que realizan en su cargo y señale con una X en cuál de ellas necesita capacitarse.

FUNCIONES	Necesidad de capacitación

4.2 Elabore las actividades secundarias que realiza en su cargo y señale con una X en cuál de ellas necesita capacitación.

FUNCIONES	Necesidad de capacitación

4.3. ¿Cuál de las aptitudes descritas a continuación son esenciales para el desempeño y señale con una X en cuál de ellas necesita capacitación?

Características	¿Cuáles son esenciales?	Necesidad
Toma de decisiones		
Iniciativa		
Creatividad		
Capacidad de juicio		
Atención al cliente		
Comprensión de lectura		
Cálculo		
Redacción		
Trabajo en equipo		
Liderazgo		
Sociabilidad		
Comunicación interpersonal		
Orden y organización		
Minuciosidad		
¿Otra? ¿Cuál?		

4.4 ¿Cuál de las actitudes descritas a continuación cree que necesita ser fortalecido en el colaborador (señale con una X)?

Actitudes	Necesidad
Respeto	
Saludo	
Acompañamiento	
Ayuda o generosidad	
comprensión	
Compartir	
Arriesgar	
Fidelidad	
Confianza	
Agradecimiento	
Humanizar	
Perdonar	
Compromiso	
Integración	
Disposición	

5. ¿En qué temas en específico necesita capacitarse el colaborador para fortalecer sus competencias?

6. ¿Qué tipo de capacitación recomienda (curso, seminario, taller, conferencia, etc.) y en qué mes considera que debe realizarse?

JEFE DE AREA

COLABORADOR

ANEXO 11

HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO PROCESO DE CAPACITACIÓN GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN

SEGUNDA PARTE

OBJETIVO: Proporcionar a los jefes de área los requisitos e instrucciones necesarias para la identificación de necesidades y el diseño de programas de capacitación.

INTRODUCCIÓN: En todas las empresas hay situaciones que mejorar y que tienen que ver con el personal y probablemente algunas de esas situaciones se pueden solucionar con programas de capacitación, por tal importancia se deben diseñar programas que satisfagan las necesidades de entrenamiento para ser reflejadas en mayor satisfacción del cliente y buen servicio hospitalario.

1. Diseño de programas: Con la información obtenida en la primera etapa se diseñan los programas de capacitación en base a las necesidades planteadas en la solicitud, para ello se utilizará el formato de programación de capacitación que involucra los siguientes aspectos:

Nombre de la necesidad: nomenclatura de la capacitación

Modalidad de la capacitación: Corresponde a conferencias, discusiones de grupo, estudios de casos, seminarios, simposios, foros, mesa redonda, lecturas, o proyectos.

Contenido a tratar: Corresponde a la temática que se va a desarrollar en las capacitaciones

Objetivo: Indica la conducta que mostrarán los participantes al finalizar cada programa, los cuales se pueden realizar de la siguiente manera: Al finalizar el curso sobre.... Los participantes serán capaces de

Metodología: Corresponde a las actividades que se van a realizar en dicha capacitación

Recursos: Corresponde al material didáctico que se utilizará en la capacitación

Dirigido a: Lista del personal del área que se va a capacitar

Fecha: Tiempo y hora en la que se va a llevar a cabo la capacitación

Lugar: Sitio donde se realizará la formación

Por último se procede a presentar este formato al jefe de talento humano para su aprobación y ejecución en el programa general de la institución, quien recopilará toda la información de las diferentes áreas y procederá a llenar el Formato de cronograma de las capacitaciones.

ANEXO 12
HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO
FORMATO PARA LA PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIONES

OBJETIVO: Establecer el cronograma de actividades de formación que se llevarán a cabo en el Hospital San Rafael de Pasto en el año _____

Responsable de programación: _____

Fecha de publicación: _____

Nombre de la necesidad	Modalidad	Temática o contenido	Material didáctico	Objetivo	Metodología	Dirigido a	Fecha:	Lugar:	Duración:	Asistencia esperada

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBSERVACIONES:

FIRMAN:

JEFE DE TALENTO HUMANO

DIRECTOR GENERAL

ANEXO 13

HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL EJECUCIÓN NORMAS Y PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS

1. El área de Talento Humano deberá llevar el control y el registro de la participación a evento, especificando el nombre del colaborador asistente, nombre del evento, fecha de inicio y término, horas cursadas y lugar del evento.
2. El área de Talento Humano es corresponsable con las áreas usuarias de la exitosa realización de los eventos, así como la retroalimentación necesaria para el seguimiento de los procesos integrales de enseñanza-aprendizaje institucionales.
3. Deberá realizarse la evaluación de reacción para todos los eventos realizados.

PROCEDIMIENTO

Actividades: Se confirma la asistencia de instructores y personal que van a recibir la capacitación.

Con base, en la autorización de los eventos, se solicita espacio físico para su ejecución al encargado de dar el correspondiente permiso, quien recibe la solicitud y confirma la reservación del espacio.

Solicita apoyo al área de sistemas para la instalación de equipo técnico, quien recibe la solicitud y confirma el apoyo al área de talento humano.

Inicia el evento, se realiza un control de asistencia a la ejecución del evento. El jefe de talento humano supervisa horarios y aprovechamiento de los recursos utilizados en los eventos.

Al final del evento, entrega cuestionario a los colaboradores para la evaluación del mismo, quienes reciben el cuestionario de evaluación, lo diligencian y lo devuelven.

En estadística se analizan los cuestionarios, tabula los resultados, elabora las conclusiones, graficas y lo entrega al área de Talento Humano y al área usuaria de la capacitación y se archiva los cuestionarios.

En talento humano se recibe los resultados de la evaluación del evento e identifica mejoras para los eventos futuros.

ANEXO 14
HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO
PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL
EJECUCIÓN
FORMATO DE REGISTRO DE CONTROL DE ASISTENCIA

Objetivo: Llevar control y registro de los participantes en la actividad de formación

Tema de capacitación: _____

Fecha: _____

Capacitador o capacitadores: _____

Empresa o institución que brinda la capacitación:

Hora de inicio: _____

Hora de finalización: _____

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	AREA	CARGO	FIRMA DEL PARTICIPANTE

OBSERVACIONES:

ANEXO 15
HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO
PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL
EVALUACIÓN
CUESTIONARIO DE REACCIÓN/SATISFACCIÓN

Finalizada la presente actividad de capacitación pedimos su colaboración en el diligenciamiento de este cuestionario. Nos ayuda a mantener los estándares de calidad que nos hemos fijado y a detectar las necesidades de futuros participantes.

Por favor, marque el valor que refleje mejor su opinión sobre las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta que 1 es el valor que refleja menor grado de acuerdo con la frase y 5 refleja mayor grado de acuerdo.

CONTENIDOS/OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACION

Conocía los objetivos y la finalidad del curso antes de asistir	1	2	3	4	5
Los contenidos han sido ajustados a los objetivos	1	2	3	4	5
Los contenidos han sido interesantes	1	2	3	4	5
Los objetivos del curso se han conseguido	1	2	3	4	5
El curso está estructurado de modo claro y comprensible	1	2	3	4	5
El nivel de profundidad de los contenidos ha sido adecuado	1	2	3	4	5
La duración del curso se ha ajustado a los contenidos y objetivo del curso	1	2	3	4	5
El contenido del curso ha satisfecho sus necesidades de capacitación	1	2	3	4	5
Ha adquirido los conocimientos previstos según los objetivos propuestos	1	2	3	4	5
Le ha parecido adecuado el contenido teórico del curso	1	2	3	4	5
Le ha parecido adecuado el contenido práctico del curso	1	2	3	4	5
Actualización de los contenidos	1	2	3	4	5

Observaciones:

INSTRUCTOR/CAPACITADOR

Si son varios los capacitadores por favor califíquelos de manera individual, este apartado debe repetirse por cada profesor, instructor o capacitador que participe en la actividad de capacitación.

NOMBRE DEL CAPACITADOR: _____

Claridad en la exposición	1	2	3	4	5
Metodología utilizada	1	2	3	4	5
Ritmo de la exposición	1	2	3	4	5
Ha conseguido su participación	1	2	3	4	5
Dominio/conocimiento de la materia	1	2	3	4	5
Preparación de las clases	1	2	3	4	5
Ha facilitado la asimilación de los conocimientos	1	2	3	4	5
Interactúa con el grupo	1	2	3	4	5
La capacidad de transmisión y exposición ha sido idónea	1	2	3	4	5
Las enseñanzas impartidas se adecuan a los contenidos del curso	1	2	3	4	5
Los ejercicios y supuestos prácticos han favorecido el aprendizaje	1	2	3	4	5
El capacitador ha sido ameno en sus intervenciones	1	2	3	4	5
Motiva y despierta el interés en las materias que imparte	1	2	3	4	5
Responde adecuadamente a las cuestiones planteadas	1	2	3	4	5
La disposición del capacitador para aclarar dudas ha sido óptimo	1	2	3	4	5
Ha mostrado capacidad pedagógica	1	2	3	4	5
Las presentaciones del capacitador han sido claras y organizadas	1	2	3	4	5
Lenguaje adaptado al alumno y capacidad de respuesta	1	2	3	4	5
Evaluación global de calificación	1	2	3	4	5

Observaciones:

NOMBRE DEL CAPACITADOR: _____

Claridad en la exposición	1	2	3	4	5
Metodología utilizada	1	2	3	4	5
Ritmo de la exposición	1	2	3	4	5
Ha conseguido su participación	1	2	3	4	5
Dominio/conocimiento de la materia	1	2	3	4	5
Preparación de las clases	1	2	3	4	5
Ha facilitado la asimilación de los conocimientos	1	2	3	4	5
Interactúa con el grupo	1	2	3	4	5
La capacidad de transmisión y exposición ha sido idónea	1	2	3	4	5
Las enseñanzas impartidas se adecuan a los contenidos del curso	1	2	3	4	5
Los ejercicios y supuestos prácticos han favorecido el aprendizaje	1	2	3	4	5
El capacitador ha sido ameno en sus intervenciones	1	2	3	4	5
Motiva y despierta el interés en las materias que imparte	1	2	3	4	5
Responde adecuadamente a las cuestiones planteadas	1	2	3	4	5
La disposición del capacitador para aclarar dudas ha	1	2	3	4	5

sido óptimo					
Ha mostrado capacidad pedagógica	1	2	3	4	5
Las presentaciones del capacitador han sido claras y organizadas	1	2	3	4	5
Lenguaje adaptado al alumno y capacidad de respuesta	1	2	3	4	5
Evaluación global de calificación	1	2	3	4	5

Observaciones:

METODOLOGÍA DIDÁCTICA/DOCUMENTACIÓN

Buena adecuación de los medios técnicos utilizados	1	2	3	4	5
Utilidad de la documentación en su trabajo	1	2	3	4	5
Metodología adecuada a los objetivos y el contenido del curso	1	2	3	4	5
La metodología ha permitido una participación activa	1	2	3	4	5
La documentación entregada ha sido suficiente	1	2	3	4	5
La calidad del material entregado ha resultado adecuada	1	2	3	4	5
La distribución del tiempo en las sesiones ha sido adecuada	1	2	3	4	5
El ritmo de exposición ha sido adecuado	1	2	3	4	5
Las técnicas de capacitación han facilitado assimilar la información	1	2	3	4	5
El uso de medios pedagógicos ha sido bueno	1	2	3	4	5
Los materiales del curso se entregaron a tiempo	1	2	3	4	5
Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje	1	2	3	4	5
Las prácticas han sido útiles en la aplicación de los contenidos	1	2	3	4	5

Observaciones:

ORGANIZACIÓN/CONDICIONES AMBIENTALES

Facilidad o dificultad encontrada en sus superiores para asistir al curso	1	2	3	4	5
La información previa sobre el curso ha sido adecuada	1	2	3	4	5
La selección se efectuó de forma correcta y con la anticipación suficiente	1	2	3	4	5
El aula y el mobiliario han sido adecuados	1	2	3	4	5
El ambiente entre los participantes del curso ha sido bueno	1	2	3	4	5
La distribución de la jornada que se ha establecido en el curso ha sido buena	1	2	3	4	5
El lugar, empresa, centro, dispone de todos los servicios necesarios	1	2	3	4	5
Puntualidad en la entrega de material	1	2	3	4	5
Adecuación de la duración del curso a los contenidos	1	2	3	4	5

Observaciones:

SATISFACCIÓN GENERAL

Nivel de adaptación del curso a tus necesidades	1	2	3	4	5
Utilidad del curso	1	2	3	4	5
Grado de cumplimiento de tus expectativas iniciales	1	2	3	4	5
Valoración general sobre la conveniencia y desarrollo del curso	1	2	3	4	5
Satisfacción general	1	2	3	4	5

Observaciones:

PERCEPCIÓN DE HABER APRENDIDO/UTILIDAD/APLICABILIDAD

Obtuvo los conocimientos e información planteados	1	2	3	4	5
El curso le ha aportado conocimientos nuevos	1	2	3	4	5
Sus expectativas de aprendizaje se han cumplido	1	2	3	4	5
El grado de aprendizaje conseguido ha resultado alto	1	2	3	4	5
Las enseñanzas recibidas son útiles en su puesto de trabajo	1	2	3	4	5
Las enseñanzas recibidas son útiles para su formación profesional y personal	1	2	3	4	5
Aplicará en su trabajo los conocimientos adquiridos	1	2	3	4	5

Observaciones:

Agradecemos su colaboración

ANEXO 16

HOSPITAL SAN RAFAEL DE PASTO PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CUESTIONARIO SOBRE CONDUCTA, TRANSFERENCIA, IMPACTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

OBJETIVO: Medir el cambio de comportamiento del colaborador luego de recibir las capacitaciones.

Nombre del colaborador:

Fecha: _____

Jefe: _____

Por favor, marque el valor que refleje mejor su opinión sobre las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta que 1 es el valor que refleja menor grado de acuerdo con la frase y 5 refleja mayor grado de acuerdo.

Ha aumentado la satisfacción del empleado	1	2	3	4	5
Ha mejorado en el desempeño laboral	1	2	3	4	5
Se ha notado un aumento en la productividad claramente relacionado con el curso	1	2	3	4	5
Se han reducido las tareas no efectivas	1	2	3	4	5
Muestra mayor motivación hacia el trabajo	1	2	3	4	5
Ha disminuido el número de quejas por el desarrollo del trabajo habitual	1	2	3	4	5
Se percibe una disminución de las demoras o retrasos	1	2	3	4	5
Ha mejorado el servicio al cliente	1	2	3	4	5
Ha mejorado las relaciones con los compañeros	1	2	3	4	5
Existe mayor responsabilidad en las funciones del puesto	1	2	3	4	5
Existe una clara relación entre los conocimientos adquiridos y los conocimientos exigidos por los jefes	1	2	3	4	5

Observaciones:

Firma:

JEFE DE AREA