

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUÓ DE LOS PROCESOS DE  
CAPACITACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA  
RADIÓLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA: TUMACO 2010.**

**ERIKA BEATRIZ SALAZAR PONTE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUÓ DE LOS PROCESOS DE  
CAPASITACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA  
RADIÓLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA: TUMACO 2010.**

**ERIKA BEATRIZ SALAZAR PONTE**

**Trabajo de grado modalidad de pasantía presentado como requisito parcial  
para optar al título de Administradora de Empresas**

**Asesor:  
ARTURO FIDEL DÍAZ TERÁN., Ph.D**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de su autora”.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**San Juan de Pasto, Abril de 2011**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	11
1. TEMA DE ESTUDIO.....	12
1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA .....	12
1.1.1 Definición del título .....	12
1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.3 PROBLEMA.....	12
1.3.1 Planteamiento del problema. ....	12
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.5 OBJETIVOS .....	14
1.5.1 Objetivo general. ....	14
1.5.2 Objetivos específicos:.....	14
1.6 MARCO DE REFERENCIA .....	14
1.6.1 Marco teórico:.....	14
1.6.1.1 Definiciones de mejoramiento continuo.....	14
1.6.2 Marco histórico .....	24
1.6.3 Marco contextual: .....	26
1.6.3.1 Generalidades de la empresa:.....	26
1.6.3.2 Gestión estratégica actual: .....	28
1.6.4 Marco normativo.....	29
1.7 JUSTIFICACIÓN .....	29
1.8 METODOLOGÍA.....	30

2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA RADIÓLOGOS DEL PACIFICO LTDA., EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	31
2.1	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO SEGÚN LOS TRABAJADORES.....	31
2.2	ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR Y GERENTE DE LA EMPRESA .	49
3.	IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA RADIÓLOGOS DEL PACIFICO LTDA. ....	53
4.	PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO EN LA EMPRESA RADIÓLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA	57
4.1	REALIZAR INDUCCIÓN TÉCNICA AL MOMENTO DE INGRESAR A LA EMPRESA .....	57
4.1.1	Socialización:.....	58
4.1.2	Beneficios organizacionales y personales.....	58
4.1.3	Diagnóstico de las necesidades de capacitar (DNC).....	59
4.2	TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL .....	62
4.2.1	Técnicas para el desarrollo del personal: .....	63
4.3	AREAS ESPECIALES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	63
4.4	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.....	63
5.	PLAN DE ACCION .....	65
6.	CONCLUSIONES.....	66
7.	RECOMENDACIONES .....	72
	BIBLIOGRAFÍA .....	73
	ANEXOS .....	74

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Inducción técnica de trabajadores .....	31
Cuadro 2. Importancia de capacitación .....	32
Cuadro 3. Frecuencia de capacitación .....	33
Cuadro 4. Capacitación específica de puestos .....	34
Cuadro 5. Temas de capacitación.....	35
Cuadro 6. Capacitación externa a la entidad .....	36
Cuadro 7. Capacitación efectiva en el cargo .....	37
Cuadro 8. Efectividad de capacitación .....	38
Cuadro 9. Horarios de capacitación .....	39
Cuadro 10. Efectividad de los cursos de capacitación .....	40
Cuadro 11. Continuidad de capacitaciones.....	41
Cuadro 12. Desempeño laboral.....	42
Cuadro 13. Conducta organizacional .....	43
Cuadro 14. Comunicación empresarial .....	44
Cuadro 15. Competitividad y conocimientos apropiados.....	45
Cuadro 16. Desarrollo empresarial y personal .....	46
Cuadro 17. Fortalecimiento de destrezas en trabajadores.....	47
Cuadro 18. Clima laboral.....	48
Cuadro 19. Caracterización de los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano en la empresa radiólogos asociados del pacifico Ltda.....	55
Cuadro 20. Temas del programa de inducción .....	57

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico 1. Inducción técnica de trabajadores .....	31
Grafico 2. Importancia de capacitación .....	32
Grafico 3. Frecuencia de capacitación .....	33
Grafico 4. Capacitación específica de puestos.....	34
Grafico 5. Temas de capacitación .....	35
Grafico 6. Capacitación externa a la entidad.....	36
Grafico 7. Capacitación efectiva en el cargo .....	37
Grafico 8. Efectividad de capacitación .....	38
Grafico 9. Horarios de capacitación .....	39
Grafico 10. Efectividad de los cursos de capacitación .....	40
Grafico 11. Continuidad de capacitaciones .....	41
Grafico 12. Desempeño laboral.....	42
Grafico 13. Conducta organizacional .....	43
Grafico 14. Comunicación empresarial .....	44
Grafico 15. Competitividad y conocimientos apropiados.....	45
Grafico 16. Desarrollo empresarial y personal .....	46
Grafico 17. Fortalecimiento de destrezas en trabajadores .....	47
Grafico 18. Clima laboral.....	48



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1.....	17
Figura 2. Estructura organizacional.....	27

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. PERFIL DEL GERENTE .....	75
Anexo B. PERFIL DEL ADMINISTRADOR.....	76
Anexo C. CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA RADÍÓLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA: TUMACO 2010.....	77
Anexo D. ENTREVISTA PARA DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA RADÍÓLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA: TUMACO 2010.....	81
Anexo E. ENTREVISTA PARA DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA RADÍÓLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA: TUMACO 2010.....	83
Anexo F. CAPACITACIÓN DEL CONTADOR AL ADMINISTRADOR GENERAL DE RADIOLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA. ....	85
Anexo G. CAPACITACIÓN DEL INGENIERO EN EQUIPOS DE ECOGRAFÍAS AL MEDICO RADÍÓLOGOS .....	86
Anexo H. CAPACITACIÓN DEL TECNÓLOGO EN RX AL AUXILIAR EN SERVICIOS GENERALES DE RADIOLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA. ....	87

## INTRODUCCIÓN

A través de los años las empresas han manejado sus negocios trazando solo metas limitadas, que han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios; por tal razón, las organizaciones a implementado un sistema de mejoramiento continuo, el cual permite visualizar un horizonte más amplio, donde se busca siempre la excelencia y la innovación que llevara a los colaboradores de las empresas a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativa de los clientes.

Así mismo este proceso implico el aumento en los niveles de desempeño del talento humano a través de la capacitación continua y la inversión en programas de desarrollo de personal, con lo cual la empresa estar siempre preparada ante posibles cambios; cabe resaltar, que para llevar a cabo este proceso en la empresa se tiene en consideración que este fin, debe ser: económico, es decir, requerirá de menos esfuerzos que el beneficio que se aporta, y acumulativo, que la mejora que se realice permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel logrado.

De la misma manera cabe precisar, que los procesos de Capacitación y Desarrollo son relevantes dentro de las organizaciones ya que, los colaboradores aprenden a crecer individualmente, a entablar relaciones con otros individuos, coordinar el trabajo asignado, a ponerse de acuerdo para introducir cambios tendientes a mejorar, en otras palabras, el trabajador satisface sus necesidades y además de ello, ayuda a la organización a lograr sus objetivos y metas. Por tal razón la Capacitación y Desarrollo comienza con una inversión y termina como una oportunidad de mejora en la rentabilidad del negocio.

## 1. TEMA DE ESTUDIO

### 1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA

Este trabajo se presentó como anteproyecto de grado en la modalidad de pasantía institucional en el área de coordinación administrativa en la empresa Radiólogos Asociados Del Pacifico Ltda.

**1.1.1 Definición del título.** Formular una propuesta para el mejoramiento continuo para los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano en la empresa Radiólogos Asociados Del Pacifico Ltda.

### 1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema propuesto se desarrollo en el marco del trabajo empresarial, a través del cual se buscó suministrar herramientas empresariales en el área de coordinación administrativa en la empresa Radiólogos Asociados Del Pacifico Ltda. Para lograr generar una propuesta del mejoramiento continuo para los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano, incrementando así la eficacia y eficiencia en el trabajo logrando de este modo un mejoramiento constante en el desarrollo de las funciones.

### 1.3 PROBLEMA

**1.3.1 Planteamiento del problema.** La empresa Radiólogos Asociados del Pacifico Ltda., inicio sus labores en febrero del 2005, hoy en día cuenta con una planta física propia y 9 colaboradores.

La Gestión del Talento Humano, enfoca mayor parte de los esfuerzos hacia los trabajadores, entendidos como seres humanos, más no como simples recursos de producción, debe ser vista como una área fundamental dentro de las organizaciones, que aporta a su progreso, desarrollo y productividad, más aún cuando en la actualidad el talento humano se ha convertido en el activo intangible más importante dentro de la empresa; que al representar su columna vertebral, garantiza que las actividades planeadas se lleven a cabo de manera eficiente y por tanto, genere beneficios no solo a la organización, sino también repercuta sobre los clientes de la misma, logrando así un Gana – Gana para todos los actores. Teniendo en cuenta que en la empresa Radiólogos Asociados del Pacifico Ltda., se ven algunos procesos como son el de capacitación y desarrollo del personal que han sido desarrollados por los socios de la empresa en una forma

empírica y en algunos casos, se ha realizado la capacitación de los empleados por la contratación de terceros para llevar a cabo alguno de estos procesos. Además porque la capacitación y desarrollo del personal a la empresa, se hace utilizando muchos criterios y al no contar con estos procesos bien reglamentados o documentados, en la empresa se pueden presentar diversos acontecimientos como son, el de no promover totalmente el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización y el no propiciar y fortalecer totalmente el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

El gerente de la Empresa Radiólogos Asociados del Pacífico Ltda., vio la necesidad de mejorar la calidad de los procesos de la gestión humana, contribuyendo con una buena capacitación y desarrollo de su personal para que puedan ser totalmente optimas las actividad que allí desempeñan, generando así un mejor clima organizacional, por lo que se hizo necesario un análisis en donde se conoció la situación actual de dichos procesos que ayudaron en el fortalecimiento de la empresa generando una ventaja competitiva que impulse mas el crecimiento de esta.

Los procesos de gestión humana como es la capacitación, le permitió a la empresa contar con empleados profesionales capaces de enfrentar desafíos y adversidades que ponga en peligro la estabilidad de su empresa, a través de la creatividad y el optimismo podrán superar lo inesperado, podrán reinventar continuamente los modelos y las estrategias de negocio, para ponerse rápidamente a la altura de las circunstancias con el objetivo permanente de crecer y desarrollarse sin importar el escenario, y por supuesto, aventajar a la competencia; de igual manera esta desarrollara en sus colaboradores, las herramientas y conocimientos necesarios a fin de incentivarlos en pro de su autoconocimiento, generando así un verdadero bienestar social dentro de la organización.

La capacitación y desarrollo del personal, ayuda a mejorar las relaciones jefes-colaboradores, promueve la comunicación a toda la organización, ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, la posición asertiva, disminuye los conflictos y tensiones, forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas, sube el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales, desarrolla un sentido de progreso en muchos campos y elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual; por ende, la combinación de estos dos procesos podría lograr una ventaja competitiva frente a los demás competidores.

## 1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué propuesta se debe formular para la empresa Radiólogos Asociados Del Pacifico Ltda., para el mejoramiento continuo de los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano que permita un mejor servicio a los usuarios?

## 1.5 OBJETIVOS

**1.5.1 Objetivo general.** Formular una propuesta para el mejoramiento continuo de los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano con el fin de prestar un mejor servicio a los usuarios en la empresa Radiólogos Asociados Del Pacifico Ltda.

### 1.5.2 Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Radiólogos Del Pacifico Ltda., en los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano.
- Identificar y caracterizar los procesos de capacitación y desarrollo del personal más pertinente para la empresa Radiólogos Del Pacifico Ltda.
- Elaborar las estrategias para el mejoramiento continuo de los procesos de capacitación y desarrollo del talento en la empresa Radiólogos Asociados Del Pacifico Ltda.

## 1.6 MARCO DE REFERENCIA

### 1.6.1 Marco teórico:

**1.6.1.1 Definiciones de mejoramiento continuo.** El mejoramiento continuo (también conocido como Kaizen) es una filosofía, un modo de vida que permite al trabajador hacer mejor cada día y hacer mejor lo hecho el día anterior. No se trata de dar enormes saltos para obtener grandes cambios, por el contrario, se trata de un mejoramiento lento pero seguro, con el establecimiento de estándares que cada día se deben ir superando. *“Masaaki Imai habla del Kaizen como “una serie de prácticas exclusivamente japonesas que hace algunos años alcanzaron fama*

*mundial". Sin embargo se ha demostrado que el Kaizen puede funcionar en cualquier cultura, con las debidas adaptaciones para obtener mejores resultado"<sup>1</sup>.*

Algunas de las prácticas que menciona el Imai, son: Orientación al cliente, control total de la calidad, robótica, círculos de calidad, sistema de sugerencias, automatización, disciplina en el lugar de trabajo, mantenimiento productivo total, kanban, mejoramiento de la calidad, justo a tiempo, cero defectos, actividades en pequeños grupos, relaciones cooperativas trabajadores-administración, mejoramiento de la productividad y desarrollo de nuevos productos. Desafortunadamente la gran mayoría de estas prácticas se aplican solo al "Mejoramiento de los procesos", y todo dirigido a proporcionar la mayor satisfacción al cliente (consumidor o usuario del producto o servicio). Pero frecuentemente se olvida que la intervención de los empleados en estos procesos es clave; de su disposición y sus actitudes hacia el trabajo dependerá el éxito o fracaso de cualquier organización. Cualquier proceso tiene clientes internos y externos. La mayoría de las empresas se preocupan de sus clientes externos para satisfacer sus necesidades en la mejor forma posible con la idea de que son ellos quienes generan utilidades.

- **Fadi Kabboul (1994)**, Conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.
- **Abell, D. (1994)**, Extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).
- **L.P. Sullivan (1CC 994)**, Esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes.
- **Eduardo Deming (1996)**, Según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

*"El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo"<sup>2</sup>.*

---

<sup>1</sup> BENITEZ HERNÁNDEZ, Luis Eduardo. Desarrollo del Talento Humano para el Mantenimiento, 2ª Parte. Bogotá: Norma, 2009. p. 60.

<sup>2</sup> Disponible en Internet: <http://www.liderazgoymercadeo.com> [citado el 20 de noviembre de 2010]

**b. Importancia del mejoramiento continuo:** La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes<sup>3</sup>.

**c. El proceso de mejoramiento:** La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.<sup>4</sup>

**d. Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo:**

**Ventajas:**

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

---

<sup>3</sup> Ibíd.

<sup>4</sup> Ibíd.

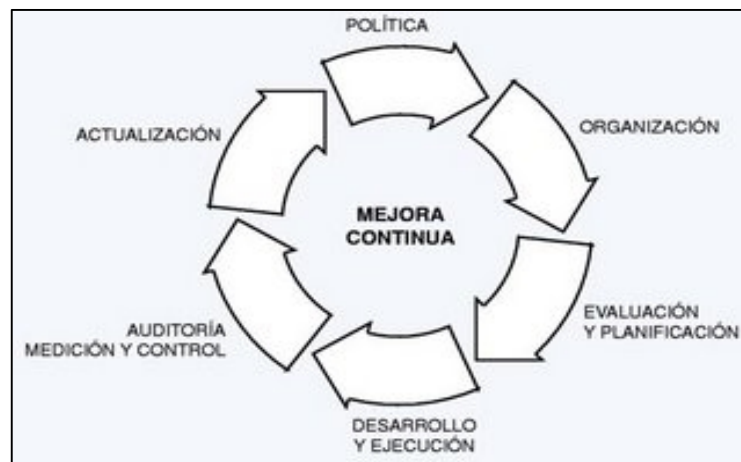


- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.<sup>5</sup>

**Desventajas:**

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.<sup>6</sup>

**Figura 1.**



Fuente. Este estudio

**e. Acciones previas:**

En resumen, antes de involucrarse de lleno en un proceso de mejoramiento continuo es necesario preparar adecuadamente el terreno para adaptarlo a las

---

<sup>5</sup> Ibíd.

<sup>6</sup> Ibíd.

condiciones existentes en las empresas latinoamericanas, de modo que sin pasar por encima de la idiosincrasia y costumbres se encuentra a la organización dispuesta a asumir nuevos retos. *“Por eso, previamente conviene trabajar en aspectos como”*<sup>7</sup>:

- Resistencia y adaptación al cambio.
- Cambios de paradigmas.
- Trabajo en equipo.
- Motivación al personal.
- Liderazgo.
- Procesos de comunicación.
- Compromiso con la Organización.
- Manejo de la autodisciplina.
- Aprendizaje organizacional.
- Capacitación continúa.
- Administración por valores y principios.
- Respeto por el cliente.
- Reconocer al cliente como su fuente de supervivencia.
- Momentos de la verdad en el servicio al cliente.
- Calidad total en el puesto de trabajo.
- Concepto del valor agregado para el cliente.
- Autoestima personal.
- Empowerment organizacional.
- Manejo adecuado del tiempo (reunionitis).

*“El éxito o fracaso en la aplicación de un proceso de mejoramiento continuo radica en la adecuada preparación de la organización, comprendiendo que los resultados se dan a largo plazo y que es necesario el compromiso de “todos” los empleados, desde el más alto hasta el más bajo nivel, pasando por todos los niveles intermedios”*<sup>8</sup>.

#### **f. Requisitos:**

El mejoramiento continuo requiere:

- Apoyo en la gestión.
- Retroalimentación y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso

---

<sup>7</sup> Ibíd.

<sup>8</sup> BENITEZ HERNÁNDEZ. Op. cit., p. 58.

*“El mejoramiento continuo puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso”<sup>9</sup>.*

Es muy recomendable que el mejoramiento continuo sea visto como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual.

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir un mejoramiento continuo reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad del proceso.

**g. Mejoramiento continuo en función del talento humano:** Los mejores resultados del mejoramiento continuo se alcanzan cuando las empresas se preocupan por el desarrollo personal de los trabajadores. En general se habla del “recurso humano” y se dice que es el activo más valioso y realmente se le trata como un “recurso” que se puede mover de un sitio a otro, que se puede manejar a voluntad; en algunas empresas tristemente se le convierte en un recurso físico más, que cumple una función determinada dentro de un proceso productivo. *“Al contrario, el desarrollo personal significa que se está utilizando el “talento humano”, o sea, su creatividad, inteligencia, capacidad de aporte en la solución de los problemas, capacidad de decisión; en otras palabras, se les hace partícipes en el manejo del proceso y se les faculta (empowerment) para que aporten todo el potencial de inteligencia que poseen, pero que en la mayoría de las ocasiones es desaprovechado”<sup>10</sup>.*

---

<sup>9</sup> Disponible en Internet: [www.wikipedia.org/wiki/Proceso\\_de\\_mejora\\_continua](http://www.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_mejora_continua) [citado el 18 de noviembre de 2010].

<sup>10</sup> BENITEZ HERNÁNDEZ. Op. cit., p 65.

Con el argumento de que al pensar en el cliente se piensa en los empleados, se presentan a continuación algunas ideas que permiten aprovechar mejor su talento:

- Es necesario generar un aprendizaje continuo en la empresa y los empleados.
- Hacer de cada experiencia un motivo para aprender, y no comenzar siempre desde cero ya que en ella se invierten todo tipo de recursos que elevan los costos del servicio.
- Tanto en las experiencias con los procesos y máquinas, como con los empleados, debe existir una memoria o archivo que capitalice las enseñanzas que nos deja.
- Es necesario implantar la capacitación y educación continua en todos los niveles de la organización; la capacitación se puede ver como un entrenamiento que le permite al empleado desarrollar mejor su trabajo, o cómo hacer las cosas; la educación en cambio permite explicar por qué se hacen las cosas, todo esto encaminado a dar al empleado mayor capacidad en la toma de decisiones.
- El cambio es una constante de hoy ya que la competencia y la naturaleza actual de los mercados así lo exige. La mayor o menor facilidad con que la empresa se adapte a los cambios la conducirá al éxito o al fracaso.
- La empresa debe preparar a sus empleados para asumir y propiciar ese “cambio continuo” en forma positiva.
- En muchas empresas la gente trabaja “en grupo” y cada integrante aporta lo que puede pero priman los intereses personales y el deseo individual de sobresalir. Pues bien, es importante promover el trabajo “en equipo”, en donde se deponen los intereses individuales para dar paso a los intereses de la empresa y generar una sinergia importante que permita que el resultado final del trabajo sea superior a la suma de los aportes de cada integrante del equipo. Esto se logra con gente motivada y comprometida con los intereses de la organización.
- Este trabajo en equipo debe reflejarse en la calidad del servicio, la cual será indicio de la calidad de la gente que trabaja en la empresa. Esta orientación hacia la calidad necesariamente debe desembocar en el mejoramiento continuo de toda la organización.
- El compromiso de la gente con la empresa se genera a partir de las acciones de esta última. Este compromiso significa “comprometerse con otros en pro de la misión de la empresa”. No es un compromiso individual sino de todos, requiere que la empresa difunda su misión de modo que todos la entiendan, la compartan y generen acciones para hacerla realidad.

- Obtener avances firmes en estos puntos requiere que la empresa se guíe por unos valores que tengan en cuenta a los clientes internos y externos; también exige relaciones laborales armoniosas y confianza mutua basadas en el respeto y la colaboración. Esto permitirá que los empleados participen en la solución de problemas y facilitará la comunicación de doble vía.
- Un punto importante para mantener motivado a un empleado es el trato justo y el reconocimiento de su trabajo. En este punto se cometen muchos errores: cuando el empleado cae en una equivocación, la reacción del jefe es llamarle la atención, sancionarlo o despedirlo, pero cuando hace bien su trabajo se le dice: “para eso se le paga” y se olvida que la naturaleza del ser humano exige reconocimiento por sus actividades, independientemente de la relación laboral. Cada empresa debería concertar con sus empleados la mejor forma de ofrecer estímulos y reconocimientos por el trabajo bien hecho<sup>11</sup>.

**h. Definición de procesos:** *“Es el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.; estos procesos pueden ser cooperantes o independientes, en el primer caso se entiende que los procesos interactúan entre sí y pertenecen a una misma aplicación. En el caso de procesos independientes en general se debe a que no interactúan y un proceso no requiere información de otros o bien porque son procesos que pertenecen a distintos usuarios”<sup>12</sup>.*

**i. Estado de los procesos:** Un proceso puede estar en cualquiera de los siguientes tres estados: Listo, En ejecución y Bloqueado.

Los procesos en el estado listo son los que pueden pasar a estado de ejecución si el planificador los selecciona. Los procesos en el estado ejecución son los que se están ejecutando en el procesador en ese momento dado. Los procesos que se encuentran en estado bloqueado están esperando la respuesta de algún otro proceso para poder continuar con su ejecución<sup>13</sup>.

#### - ¿Para qué la gestión por procesos?

- *“Mejora continua de las actividades desarrolladas*
- *Reducir la variabilidad innecesaria*

---

<sup>11</sup> Ibíd.

<sup>12</sup> Disponible en Internet: [www.wikipedia.org/wiki/Proceso\\_de\\_mejora\\_continua](http://www.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_mejora_continua) [citado el 18 de noviembre de 2010].

<sup>13</sup> Disponible en Internet: [web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm) - [citado el 18 de noviembre de 2010].

- *Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades*
- *Optimizar el empleo de los recursos*<sup>14</sup>

**j. Capacitación del personal:** *“La capacitación propiamente tal consiste en: 1) explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea; 2) ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión; 3) luego permitir que el personal se desempeñe solo; 4) evaluar el desempeño laboral y 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible que haya que repetir estos pasos varias veces antes de que un trabajador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha asimilado el material, este puede 6) afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona”*<sup>15</sup>.

**k. Beneficio de la capacitación en las organizaciones**<sup>16</sup>:

- Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

**l. Beneficios para los colaboradores el cual repercuten favorablemente en la organización**<sup>17</sup>:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

---

<sup>14</sup> Ibíd.

<sup>15</sup> Ibíd.

<sup>16</sup> Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm> [citado el 15 de diciembre de 2010]

<sup>17</sup> Ibíd

**j. Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.<sup>18</sup>

**k. Desarrollo del personal:** Es la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.<sup>19</sup>

**l. Capacitación y desarrollo del personal:** La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador

Es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la

---

<sup>18</sup> Ibíd.

<sup>19</sup> HILL, Maria Elena; BOSCH, Zuyin y ESTRADA, Samuel; Julio de 15 de 2003.

atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización. Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales.<sup>20</sup>

**1.6.2 Marco histórico.** Para la mayoría el mejoramiento continuo es una invención japonesa, sin embargo no es así. Los programas de mejoramiento continuo se crearon, desarrollaron y maduraron en los Estados Unidos.

La NCR a fines del siglo XIX estableció un sistema destinado a resolver y mejorar los niveles de calidad, como reacción a los elevados grados de insatisfacción de sus clientes. Ello llevó a su presidente y fundador a trasladar su escritorio al área de trabajo (algo que hoy los japoneses denominan visitar el gemba), para averiguar qué sucedía y desarrollar un programa destinado a mejorar los niveles de performance en materia de calidad, como de costos y productividad. Producto de sus análisis hizo del taller un recinto bien iluminado y agradable, con paredes 80% de vidrio, la incorporación de médicos y enfermeros al personal, mejoras en las prácticas de seguridad e incluso obligar diariamente ejercicios físicos. Por otra parte se instauró un programa de sugerencias, se fomentó el entrenamiento y capacitación del personal, y se implantó un proceso de desarrollo organizacional.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Disponible en Internet: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default5.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default5.asp) [citado el 20 de noviembre de 2010]

<sup>21</sup> LEFCOVICH, Mauricio. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/kaiocci.htm> [citado el 20 de noviembre de 2010]



Otra empresa estadounidense que hizo punta en materia de sistemas de mejoramiento continuo, fue la Lincoln Electric Company (actualmente el mayor fabricante de equipo y suministros para soldadura por arco en el mundo). A los efectos de aprovechar la capacidad creativa e inventiva del personal, se fijó mediante contrato una tarifa por pieza que no se alteraría ante la mejora de métodos e incrementos de la productividad. Posteriormente se instauró un sistema de bonos basado en ganancias que incluían ideas generadas al calcular los bonos individuales. Todo ello llevó a la empresa a ocupar los primeros lugares en materia de productividad, algo que aún hoy ostenta gracias al mantenimiento de tales políticas y estrategias.

Procter & Gamble implantó en la década de 1960 lo que se dio en llamar “cambio deliberado” como enfoque de equipo destinado a reducir los costos de producción. Este enfoque se basa en que el mejoramiento continuo de los métodos permiten importantes ahorros en materia de costos. La filosofía de Procter & Gamble es que //“la perfección no es una barrera// //para el cambio”//. Esto significa que, aunque pueda resultar casi imposible mejorar un método de trabajo existente, aún así puede y debe hacerse todo lo posible para dar origen a un método diferente y superior.

En Japón se implantó el mejoramiento continuo a principios de los años cincuenta. Si bien los japoneses ya poseían una filosofía de mejoramiento continuo, ella era aplicable sobre todo en la vida personal y en las artes guerreras. No se puede desconocer que aplicaban hasta cierto punto los procesos de mejoramiento continuo a su producción, pero ello era de carácter limitado y la prueba de ello es que los productos japoneses era considerados en occidentes como baratos y de baja calidad, y hasta como burdas y ordinarias copias de productos occidentales. Pero no fue sino hasta la incursión de las ideas de Deming y Juran en materia de calidad, mejoramiento continuo y control estadístico de procesos, que sumada a la filosofía ancestral produjo una verdadera explosión productiva y de altos niveles de calidad, lo cual llevó a la industria japonesa a revertir totalmente la visión que de ella tenían los consumidores occidentales. “Made in Japan” paso a ser sinónimo de alta calidad y valor agregado, a un muy buen precio.

Por un lado el mejoramiento continuo se implantó en el Japón por ser una forma barata de mejorar la producción y reducir los costos en un período de fuerte escasez de recursos. Y por otro lado se debió a la presión de las autoridades de la ocupación para utilizar métodos de mejora continua destinadas a acelerar la reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial. En 1949, los militares de Estados Unidos establecieron un contrato con TWI Inc. a los efectos de desarrollar programas de capacitación para las compañías japonesas. La idea fundamental de estos programas era capacitar a las personas en métodos estándar, para que luego ellos capacitaran a otros, o sea, capacitar al capacitador.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ibíd.

Aunque los japoneses utilizaban círculos de calidad y sistemas de sugerencias como parte habitual de su gestión, el mejoramiento continuo aumentó su atractivo durante la crisis petrolera de 1973, como método de reducción de costos sin fuertes inversiones. Así, la automotriz Toyota recibió ese año seis veces más sugerencias que en 1970. Canon inició una campaña destinada a ser líder mundial, lo que le permitió ahorrar 200 millones de dólares en costos directos gracias a la implantación del sistema de mejora continua.

En la década de 1980 ante la invasión de productos nipones, las empresas americanas retoman con más ímpetu el desarrollo de sistemas de mejoramiento continuo, entre las cuales resultó notorio los resultados de empresas como Xerox, Motorola, Harley Davidson y General Electric entre otras.

En 1984 en unas viejas instalaciones de General Motors ubicadas en el estado de California, ésta compañía conjuntamente con Toyota establecen una compañía de participación conjunta denominada NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.). La planta de GM había cerrado debido a conflictos obrero – patronales, mala calidad y bajos niveles de productividad. Para resolver ello NUMMI implantó el sistema Just in Time (JIT), estipuló un nuevo convenio con el sindicato (UAW) destinado a la mejora de la calidad, el incremento en los niveles de productividad y la mejora en el ambiente de trabajo por medio del Kaizen, lo cual incluía el JIT, los círculos de calidad, y programas de sugerencias. Para que esto funcionara, el sindicato estuvo de acuerdo en reducir el número de clasificaciones de puestos, de 64 a 4, a cambio de lo cual la patronal se comprometía a no reducir o despedir personal como producto de aumentos en los niveles de productividad<sup>23</sup>.

### **1.6.3 Marco contextual:**

#### **1.6.3.1 Generalidades de la empresa:**

**a. Nombre:** Radiólogos Asociados Del Pacifico Ltda.

**b. Historia:** La empresa Radiólogos Asociados del Pacífico Ltda. Es una IPS (institución prestadora de servicios de salud) que brinda servicios de imágenes diagnósticas.

Es una entidad legalmente constituida mediante escritura pública y presta sus servicios desde febrero del año 2005, en el momento es la única empresa de su tipo en el municipio de San Andrés de Tumaco, de ahí su relevancia dada la importancia de su naturaleza dentro de lo que son los servicios integrales de salud. Actualmente se encuentra en la adaptación y puesta en marcha de los

---

<sup>23</sup>Ibíd.

procesos de Gestión Hospitalaria y demás requerimientos exigidos por el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de atención en salud (SOGCS).

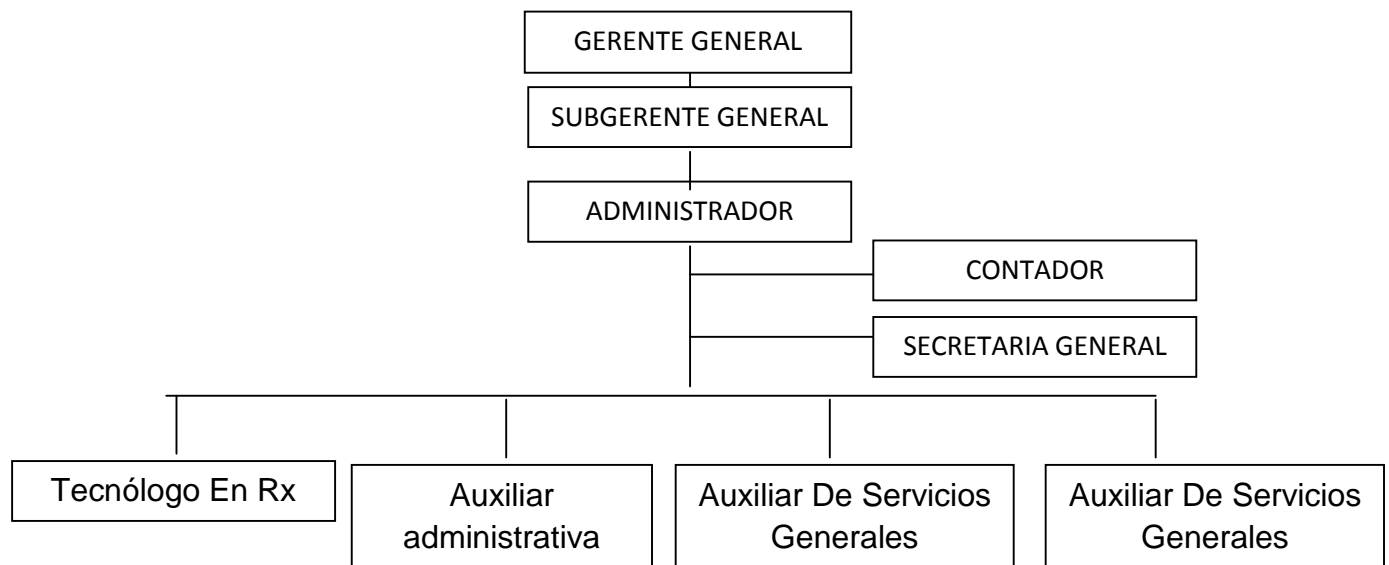
La empresa cumple de forma efectiva en sus procesos asistenciales, todos los requisitos técnicos de seguridad exigidos. Para tal fin los médicos especialistas en radiología cuentan con la acreditación de la Asociación Colombiana de Radiología y el Comité Interamericano de Radiología garantizando la idoneidad en el cumplimiento de los protocolos.

Actualmente la IPS realiza estudios de rayos X, mamografía, ultrasonografía y tomografía axial computarizada, los cuales son realizados por especialistas en el área.

**c. Objeto social:** La empresa fue creada con la intención de suplir las necesidades de una población que por su situación geográfica no cuenta con la facilidad para la realización de estudios especializados de imagenología de manera eficiente y oportuna.

**d. Estructura organizacional:** La empresa Radiólogos Asociados Del Pacifico Ltda. Actualmente no está regida por una estructura organizacional, pero si posee rangos de autoridad, en los cuales se encuentra:

**Figura 2. Estructura organizacional**



Fuente. Esta investigación

### 1.6.3.2 Gestión estratégica actual:

#### a. Direccionamiento Estratégico:

**Misión:** “Prestación de servicios de imagenología, del más alto nivel ético, científico y técnico, al cual tengan acceso las personas de los diferentes estratos socioeconómicos del Puerto del Pacífico, afiliados o no a cualquier régimen del sistema de seguridad social, brindando a todos ellos una atención con calidad total.”

“Somos una asociación con la más alta calidad humana, científica y tecnológica, respaldada en nuestros valores, para lograr el bienestar de los pacientes, accionistas y empleados.”

**Visión:** “Ser reconocidos como la mejor opción en salud por su excelente prestación de servicios de imagenología y atención a nuestros pacientes.”

“Continuar afianzando el LIDERAZGO alcanzado en el plano de las imágenes diagnósticas en Tumaco y los municipios de influencia, de tal manera que seamos punto de referencia para la prestación de este servicio en todo el departamento. Así mismo avanzar en la modernización y optimización de procesos de realización de estudios con el fin de cumplir con todos los estándares de calidad requeridos”

**Valores:** “En Radiólogos Asociados del Pacífico Ltda., tenemos muy claros cuales son nuestros valores. Estos hacen parte de la vida de todos los que trabajamos aquí. Son la base sobre la que reposa nuestra organización. Con nuestros valores el trato entre el personal y el trato en los clientes y a los proveedores tiene un estilo propio, basado en las buenas costumbres y en el respeto por los demás: Compresión, Cooperación, Tolerancia, Respeto, Calidad, Amabilidad, Prudencia, Honestidad.”

**d. Objetivos corporativos:** “Radiólogos Asociados Del Pacífico Ltda, como institución prestadora de Servicios de Salud, es un ente privado, organizado bajo los principios básicos de solidaridad, universalidad, calidad y eficiencia, con autonomía administrativa, técnica y financiera, a fin de prestar servicios de salud a las Empresas Promotoras de Salud (E.P.S.) y a los particulares que lo requieran.”

Son sus objetivos los siguientes:

- “Prestar servicios radiológicos de primer, segundo y tercer nivel de complejidad a los afiliados y beneficiarios de las Entidades Administradoras de los Planes de Beneficios dentro de los parámetros y principios señalados en la ley 100 de 1993 y aquellas personas que se encuentren fuera del sistema.”

- “Proveer información oportuna, suficiente y veraz a los usuarios.”
- “Implementar un sistema de atención de urgencias que nos permita ofrecer un servicio especializado oportuno y eficaz en sus fases Pre-hospitalaria y hospitalarias.”
- “Buscar el desarrollo de la atención médica integral y el bienestar de los recursos humanos vinculados a Radiólogos Asociados del Pacífico Ltda.”
- “Promover la nueva imagen y los nuevos servicios de Radiólogos Asociados del Pacífico Ltda.”
- “Generar equilibrio económico con el fin de cumplir los objetivos anteriormente enunciados.”
- “Lograr la excelencia en la atención integral del paciente y su familia con CALIDAD TOTAL.”

**1.6.4 Marco normativo.** El presente estudio tendrá en cuenta la siguiente normatividad:

- Resolución número 2013
- Resolución número 2013, Dada en Bogotá D.E. el 6 de Junio de 1986. Copaso
- Resolución 1016 creada el Marzo 31 de 1989. Programa de salud ocupacional
- Ley 909 creada el 23 de septiembre de 2004. Contratación pública
- Ley 776 creada el 17 diciembre de 2002. Riesgos profesionales
- Ley 734 creada el 5 febrero de 2002. Código disciplinario
- Ley 190 creada el 6 junio de 1995. Moralidad
- Decreto 785 creado el 17 de marzo de 2005. Nomenclatura
- Decreto 1299 creada el 22 junio de 1994. Bonos profesionales

## 1.7 JUSTIFICACIÓN

Con esta propuesta se intentó dar un mejoramiento continuo a los procesos de capacitación y desarrollo de la empresa Radiólogos Asociados Del Pacífico Ltda., obviamente teniendo una orientación claramente práctica, que facilite su aplicación a la realidad que se necesite, haciendo ver la importancia estratégica en los procesos de capacitación y desarrollo del personal.

Los procesos de capacitación y desarrollo del personal, son de gran ayuda para cualquier tipo de empresa, en este caso para la empresa Radiólogos Asociados Del Pacífico Ltda., con un orden específico y documentado de los procesos

relacionados con el Talento Humano y por ese motivo no se aplica de manera adecuada todos los procedimientos pertinentes, además en un momento determinado se puede convertir en una preocupación para el gerente. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo, por lo tanto todas las personas encargadas del Talento Humano deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de talento humano para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

El propósito se enfatiza en la contribución de mantener incorporados buenos empleados, los que tiene actualmente y tendrá en el futuro, como reto fundamental el de captar, retener y gestionar a los mejores profesionales del mercado laboral para que contribuyan con su conocimiento y competencia a la creación de valor diferencial y a los objetivos estratégicos de las empresas a largo plazo.

De acuerdo a esta propuesta se pudo contribuir a la empresa Radiólogos Asociados en el incremento de la eficacia y eficiencia de sus trabajadores los cuales son el activo más importante de la empresa, ya que si a ellos se les brinda unos excelentes procesos de capacitación y desarrollo podrán ser más productivos en la organización logrando a cabalidad la misión de la misma.

## **1.8 METODOLOGÍA**

El trabajo se realizó en la empresa Radiólogos Asociados Del Pacifico, en la cual se obtuvo información directa sobre los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano, del cual se construyó un diagnóstico sobre la situación actual de dichos procesos.

El objeto de estudio en este caso fue de 9 trabajadores, de los cuales se les aplicó una encuesta y al Gerente y Administrador una entrevista, aparte de esto se realizó una observación directa sobre los procesos aplicados en la misma, y a partir de los resultados se elaboró una propuesta de mejoramiento continuo el cual ayudó a incrementar la productividad de los colaboradores.

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA RADIÓLOGOS DEL PACIFICO LTDA., EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

### 2.1 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO SEGÚN LOS TRABAJADORES

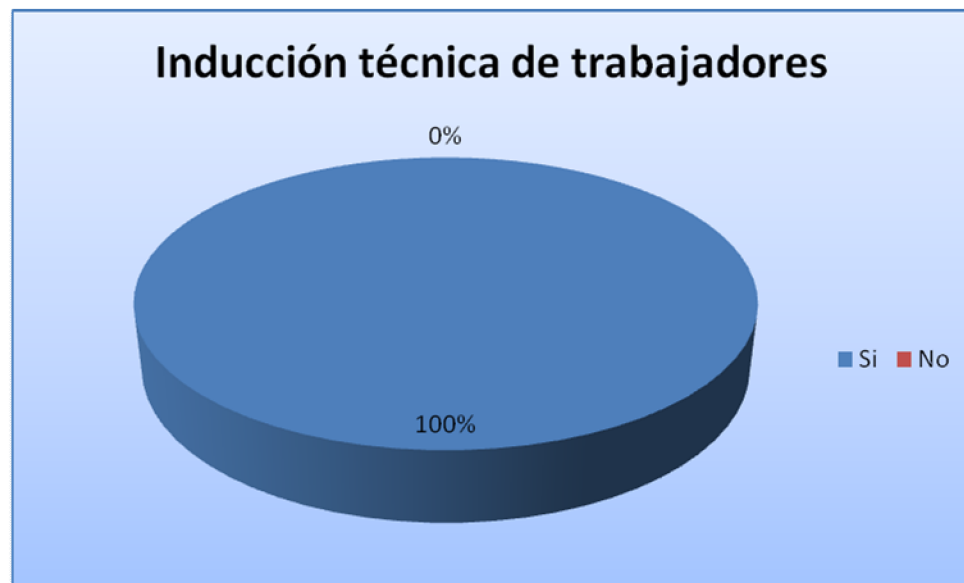
Pregunta 1. Recibió inducción al momento de ingresar a la empresa?.

#### Cuadro 1. Inducción técnica de trabajadores

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	7	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

#### Grafico 1. Inducción técnica de trabajadores



Fuente: Esta investigación

Como se puede observar en la grafica el 100% de los trabajadores recibieron la debida inducción al momento de ingresar a la empresa, lo cual significa que estos, si obtuvieron la información básica necesaria que les permitió integrarse rápidamente al lugar de trabajo; dentro de la misma, se trataron temas como:

misión, visión y objetivos, horarios laborales, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, visita a instalaciones, puesto de trabajo ( en qué consistía su labor) entre otros puntos.

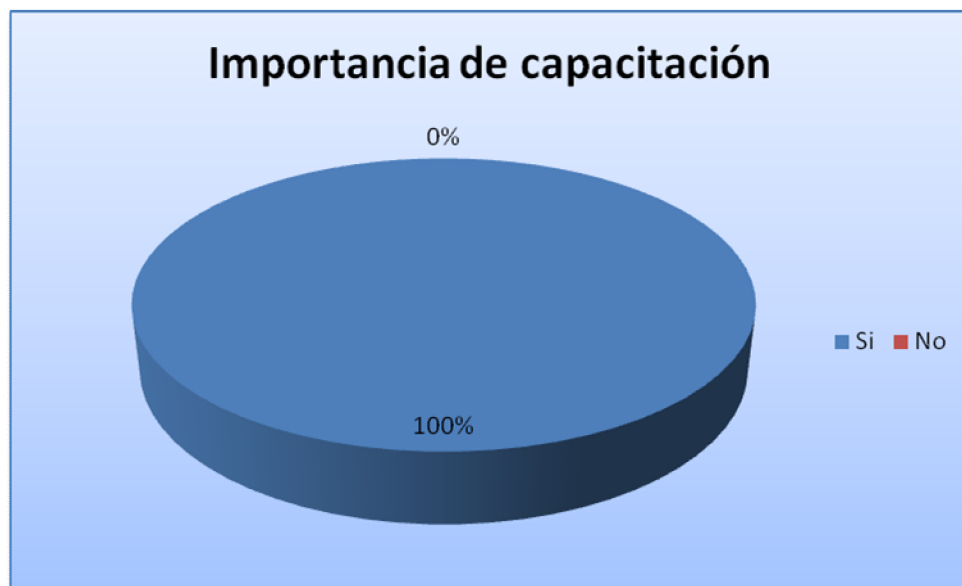
Pregunta 2. Cree usted necesaria la capacitación en su área de trabajo?

### Cuadro 2. Importancia de capacitación

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	7	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

### Grafico 2. Importancia de capacitación



Fuente: Esta investigación

La respuesta a la pregunta revela que el 100% de los trabajadores de la empresa Radiólogos Asociados del Pacífico, creen que la capacitación en su área de trabajo es indispensable puesto que, en el caso de la facturación, los programas del mismo cambian en la medida que se renuevan las formas de legalización de las cuentas de cobro en las IPS, por otro lado, los equipos de RX se actualizan constantemente tanto en su sistema operativo como en el modo de mantenimiento



preventivo de los mismos y en lo referente a los médicos radiólogos la lectura de placas radiológicas y toma de ecografías.

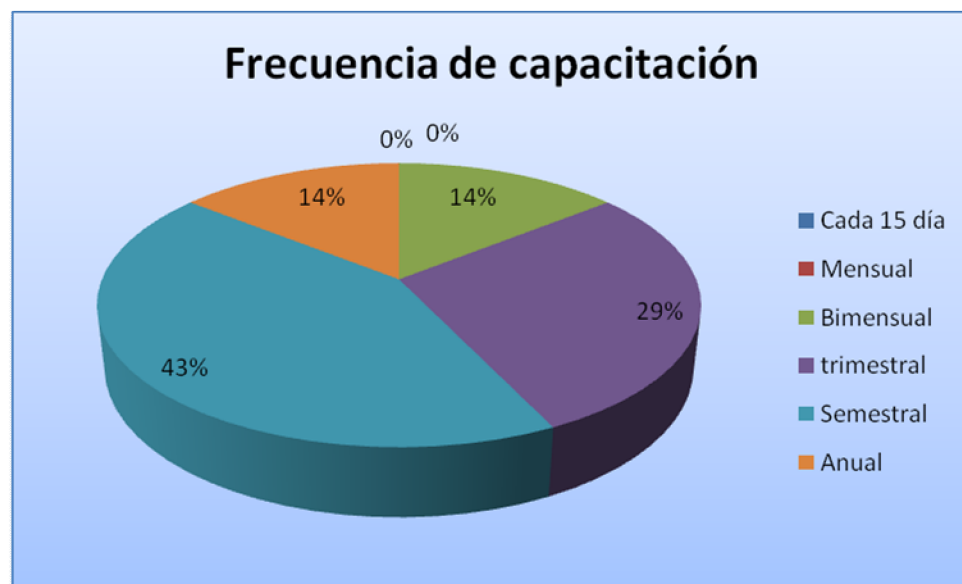
Pregunta 3. Con que frecuencia le gustaría recibir talleres de capacitación en su puesto de trabajo?

**Cuadro 3. Frecuencia de capacitación**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Cada 15 día	0	0
Mensual	0	0
Bimensual	1	14,19
trimestral	2	28,57
Semestral	3	42,86
Anual	1	14,19
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 3. Frecuencia de capacitación**



Fuente: Esta investigación

El 14,19% que corresponde a un trabajador le gustaría recibir las capacitaciones de forma bimensual porque los sistemas de facturación cambian de manera constante; y en cuanto a la certificación del sistema de calidad todo tiene que estar debidamente soportado con normas actuales y requerida por los mismos; el

28,57% que corresponde a dos trabajadores opina que se deberían dictar trimestralmente, cabe resaltar que uno de estos expresó que para ser más eficiente en la atención al cliente (dar información oportuna sobre los estudios a realizar) y en ocasiones la prestación en RX, necesita ser capacitado constantemente para no incurrir en errores que puede costarle muchos problemas a la empresa, y el otro, que debe ser de igual intensidad, dado que al realizar manejo de formatos de diagnósticos médicos puede incurrir en errores sino lo hace de esta forma; el 42,86% manifestaron que deberían ser dictadas cada 6 meses a causa de la no presencia del personal encargado de estas en la ciudad, y se debe separar citas con anticipación no menor a 6 meses; por ultimo solo el 14,19% quisiera que se realizaran anualmente por no representar el puesto de trabajo mayor grado de capacitación .

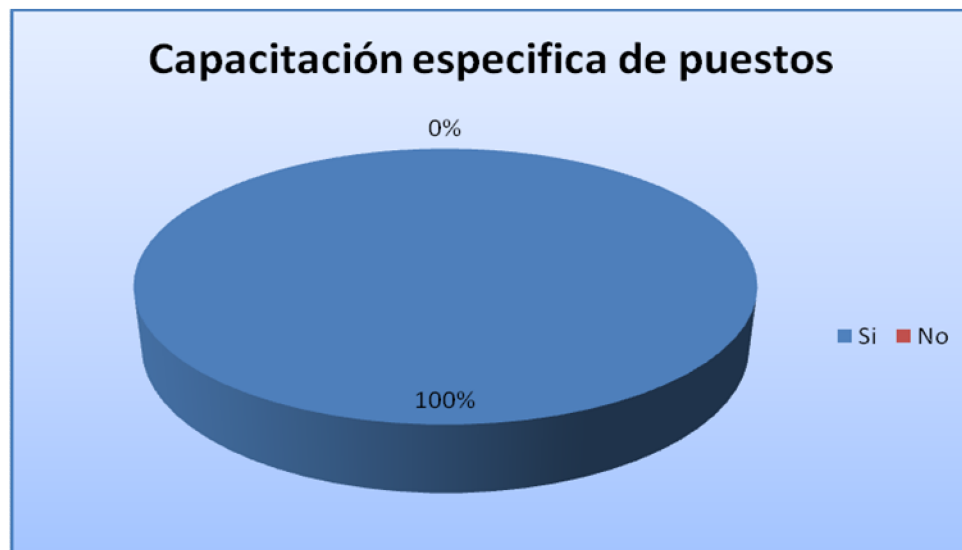
Pregunta 4. ¿Ha recibido capacitación específica para su puesto de trabajo?

**Cuadro 4. Capacitación específica de puestos**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	7	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 4. Capacitación específica de puestos**



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la respuesta obtenida en el presente cuestionamiento, se puede observar que el 100% de los trabajadores han recibido capacitación específica para sus puestos de trabajo, lo cual indica que la administración de la empresa Radiólogos Asociados del Pacífico, fortalece las capacidades y el desarrollo de su personal para una mayor eficiencia y eficacia en el servicio; pero debe precisarse que en el caso de la secretaria general y auxiliar administrativa la capacitación específica para los puestos de trabajos no se realiza de forma constante, en caso contrario traería como consecuencia la disminución en la carga laboral, el estrés del mismo, la fatiga y la exposición de riesgos para la aparición de lesiones musculoesqueléticas.

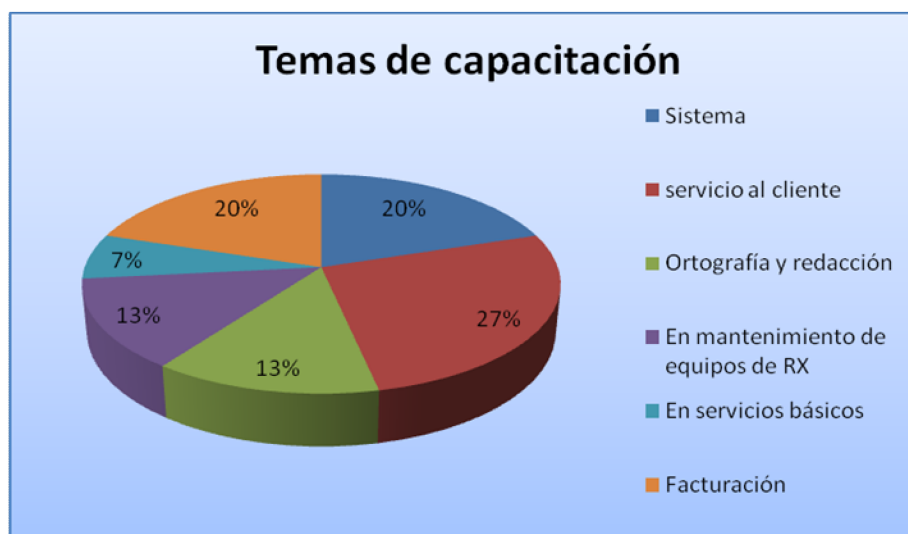
Pregunta 5. ¿De acuerdo al cargo que desempeñas que capacitación hace necesario en su puesto de trabajo?

**Cuadro 5. Temas de capacitación**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Sistema	3	20
servicio al cliente	4	26,67
Ortografía y redacción	2	13,33
En mantenimiento de equipos de RX	2	13,33
En servicios básicos	1	6,67
Facturación	3	20
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 5. Temas de capacitación**



Fuente: Esta investigación

El 26,67% de los trabajadores opinan que las capacitaciones deberían dictarse en temas como servicio al cliente, el 20% en sistemas por el cargo que desempeñan, el 13,13% en mantenimiento en RX, el 6,67% en servicios básicos, y por último el 20% de los trabajadores en facturación.

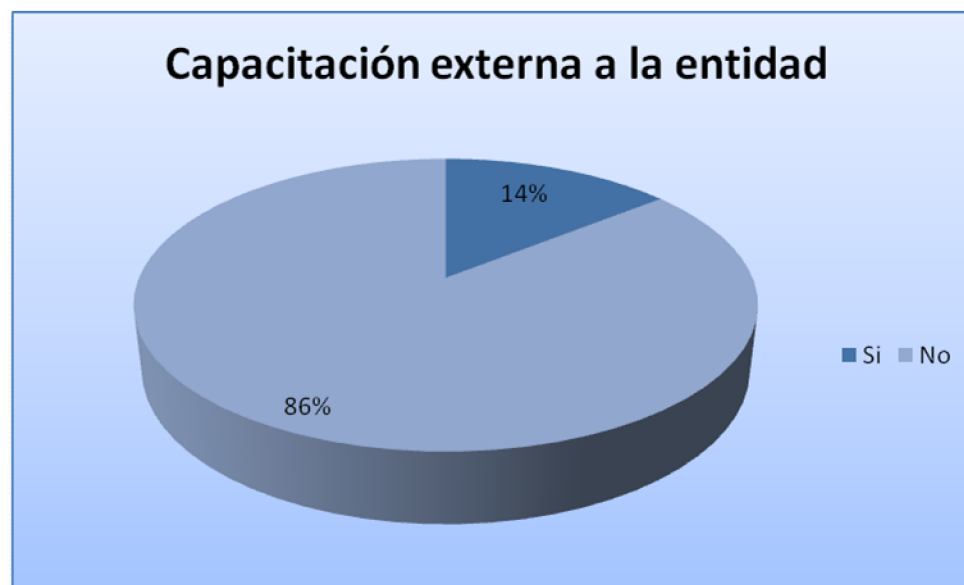
Pregunta 6. ¿Usted ha tenido capacitaciones sobre su trabajo fuera de la empresa?

**Cuadro 6. Capacitación externa a la entidad**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	1	14,29
No	6	85,71
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 6. Capacitación externa a la entidad**



Fuente: Esta investigación

El 85,71% de los trabajadores dicen que no han recibido capacitaciones sobre su trabajo fuera de la empresa y solo el 14,29% afirma que ha recibido capacitación sobre su trabajo fuera de la empresa, con lo anterior se infiere que la empresa está fallando en esta parte, debido a que ellos necesitan recibir conocimientos especializados como por ejemplo, en el caso de la secretaria necesita conocimiento especializados en sistemas, programas de facturación entre otros,

en el tecnólogo en RX el manejo y mantenimiento de los equipos y sistemas operativos de los mismos, además este necesita conferencias y capacitaciones con demostraciones en operación de equipos y demás, para mejorar así su servicio al cliente, en el de la auxiliar administrativa deberá ser capacitada en la archivación de documentos sistematizados y tener conocimientos de servicio al cliente, así mismo el contador deberá estar preparado por personal especializado en programas de salud, y por último el auxiliar de servicios generales y la auxiliar de servicios básicos deberán tener conocimientos sobre la atención al público y capacitaciones sobre desarrollo personal, por tal razón es indispensable que se realicen capacitaciones fuera del área laboral ya sea por el desarrollo personal del trabajador o por elevar la productividad laboral en la empresa.

Pregunta 7. ¿La capacitación que ha recibido lo habilita para desempeñar su trabajo?

**Cuadro 7. Capacitación efectiva en el cargo**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	7	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 7. Capacitación efectiva en el cargo**



Fuente: Esta investigación

El 100% de los trabajadores afirman haber recibido una capacitación que lo habilita para el cargo que desempeñan.

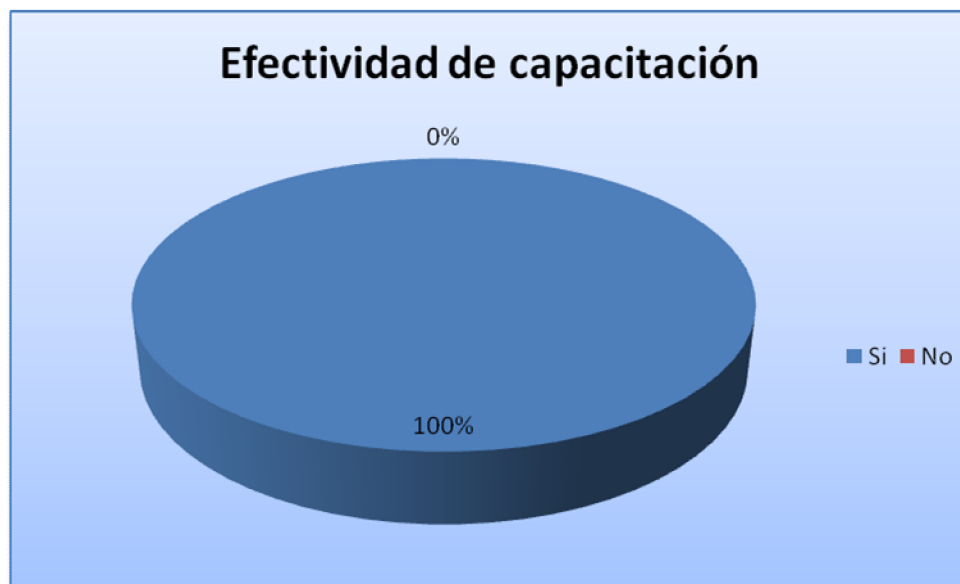
Pregunta 8. ¿El entrenamiento y capacitación por usted recibida le permite identificar problemas y resolverlos?

**Cuadro 8. Efectividad de capacitación**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	7	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 8. Efectividad de capacitación**



Fuente: Esta investigación

Los 7 trabajadores que equivalen al 100% de los encuestados opinan que el entrenamiento y capacitación por ellos recibida les ha permitido identificar problemas y resolverlos, de igual forma les ha ayudado a fortalecer su capacidad de liderazgo, de riesgo y seguridad en sí mismo.

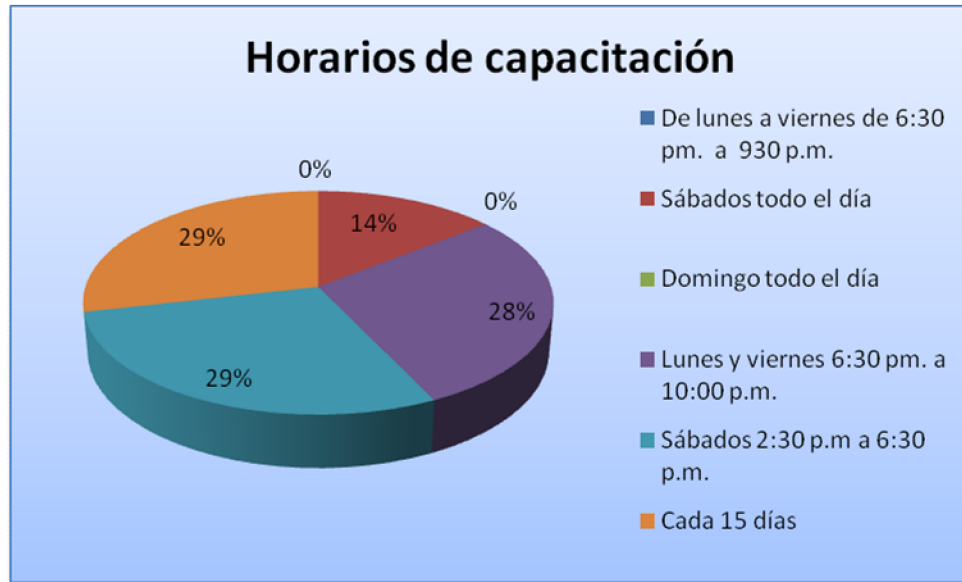
Pregunta 9. Identifique un horario para recibir las capacitaciones.

**Cuadro 9. Horarios de capacitación**

CARGO	CANTIDAD	PORCENTAJES
De lunes a viernes de 6:30 pm. a 930 p.m.	0	0
Sábados todo el día	1	14,28
Domingo todo el día	0	0
Lunes y viernes 6:30 pm. a 10:00 p.m.	2	28,57
Sábados 2:30 p.m a 6:30 p.m.	2	28,57
Cada 15 días	2	28,57
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 9. Horarios de capacitación**



Fuente: Esta investigación

El 28,57% de los trabajadores dicen que la mejor frecuencia para recibir los talleres de capacitación en su puesto de trabajo es de lunes y viernes 6:30 pm. a 10:00 p.m por cuestiones personales.; el 28,57% que deben ser los días Sábados 2:30 p.m a 6:30 p.m. y el 28,57% que se deben dictar cada 15 días por ser los días en que su trabajo no se ve afectado por las capacitaciones y su desarrollo personal, por último el 14,28% que deben ser los Sábados todo el día por estar en este disponibles para recibir las.

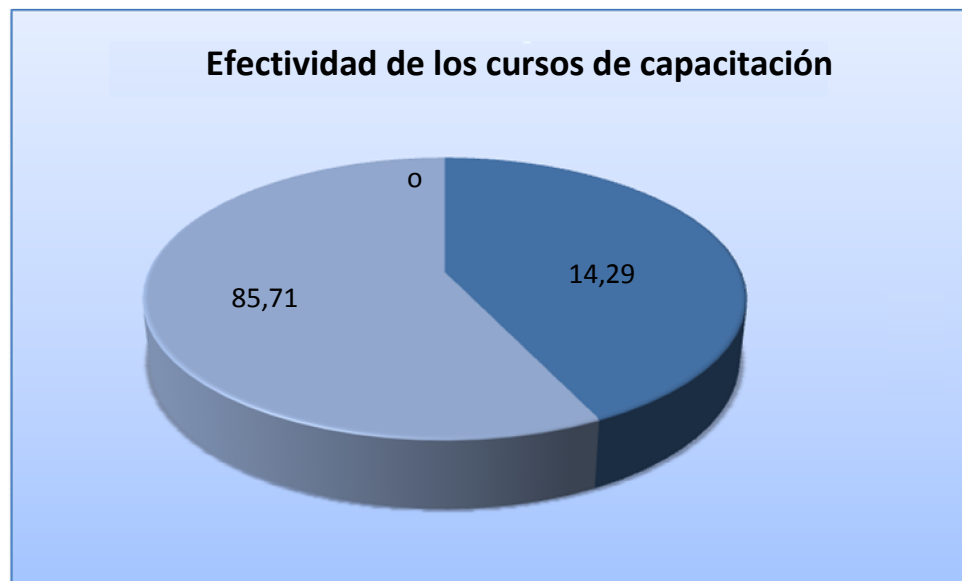
Pregunta 10. ¿Qué opinión tiene usted de los horarios de capacitación establecidos por la empresa?

### Cuadro 10. Efectividad de los cursos de capacitación

CARGO	CANTIDAD	PORCENTAJES
Excelente	0	0
Bueno	6	85,71
Regular	1	14,29
Malo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

### Grafico 10. Efectividad de los cursos de capacitación



Fuente: Esta investigación

El 85,71% de los encuestados pensaron que los horarios de capacitación establecidos por la empresa son buenos por adecuarse en varias ocasiones con el horario de trabajo.



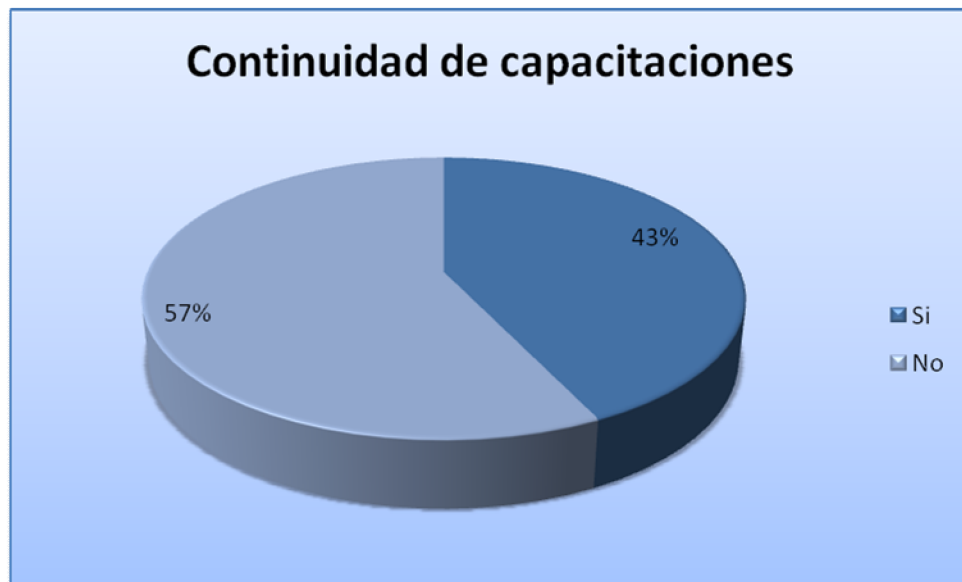
Pregunta 11. ¿En los últimos seis meses ha recibido capacitación? ¿Cuáles?

### Cuadro 11. Continuidad de capacitaciones

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	3	42,86
No	4	57,14
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

### Grafico 11. Continuidad de capacitaciones



Fuente: Esta investigación

En los últimos seis meses el 57,14% de los trabajadores expresan no haber recibido capacitación alguna, contrario a esto el 42,86% recibieron capacitaciones en los últimos seis meses.

De los 3 trabajadores equivalentes al 42,86% que recibieron capacitaciones en los últimos seis meses, entre los cuales está la secretaria general que la recibió en actualización del programa de facturación y contabilidad, el tecnólogo en RX en el manejo de un inyector automático para el Tac computarizado, así mismo, se capacito al médico radiólogo en lectura de placas radiológicas y toma de ecografías.

Pregunta 12. ¿Ha Mejorado su desempeño después de recibir capacitación?

### Cuadro 12. Desempeño laboral

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	7	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

### Grafico 12. Desempeño laboral



Fuente: Esta investigación

El 100% de los trabajadores mejoró su desempeño laboral después de recibir capacitaciones por parte de la empresa, ahorrando tiempo al momento de realizar un estudio en el caso de la toma de RX y simultáneamente cuidando su salud, en las secretarías a la hora de facturar o de realizar un informe, en el del médico radiólogo son eficiente en la prestación del servicio y el análisis de los resultados, en el contador su labor es más adecuada a la empresa y en los auxiliares en servicios generales y básicos la atención al cliente y la información prestada al usuario es más veraz y oportuna.

Pregunta 13. ¿Ocurrió un cambio de conducta durante y después de la capacitación?

### Cuadro 13. Conducta organizacional

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	7	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

### Grafico 13. Conducta organizacional



Fuente: Esta investigación

En concordancia con los resultados presentados en la tabla anterior, se puede observar que el 100% de los trabajadores han tenido cambios de conducta durante y después de la capacitación; es de anotar que los cambios dados por ellos fueron de manera positiva para el desarrollo personal y organizacional, dentro de los cambios presentado por los mismos están: la tolerancia para con los usuarios y compañeros de trabajo, la eficiencia en sus labores diarias, el compartir sus experiencias con las compañeros de trabajo propiciando retroalimentación dentro de la empresa.

Pregunta 14. ¿Ha fortalecido su comunicación con los miembros de la empresa?

#### Cuadro 14. Comunicación empresarial

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	7	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

#### Grafico 14. Comunicación empresarial



Fuente: Esta investigación

El 100% de los trabajadores aseguran que la comunicación con los miembros de la empresa se ha fortalecido de manera positiva para organización; como consecuencia de las capacitaciones brindadas por esta, las cuales han permitido construir y afianzar las relaciones entre el trabajador y las empresas e instituciones, por otra parte los trabajadores afirman que las mismas les han ayudado a conocer más a su empresa y por tal razón los ha motivado a comprometerse a prestar un buen servicio al usuario.; cabe resaltar que los empleados no solo ha fortalecido su comunicación en la empresa sino también han logrado transmitirla a los clientes, proveedores y al entorno general, así mismo a la comunicación corporativa de la empresa.

Pregunta 15. ¿Siente más seguridad en su puesto de trabajo?

**Cuadro 15. Competitividad y conocimientos apropiados**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	6	85,71
No	1	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 15. Competitividad y conocimientos apropiados**



Fuente: Esta investigación

El 85,71% de los trabajadores respondieron que se sienten seguros en sus puestos de trabajo, ya que las capacitaciones otorgadas por la empresa les han ayudado a evitar la obsolescencia de los conocimientos en el puesto de trabajo y a desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados. El otro 14,29% el cual equivale a un trabajador, respondió que no se siente seguro en su puesto de trabajo, como es la auxiliar de servicios generales y no se capacita constantemente puede ser reemplazado en cualquier momento.

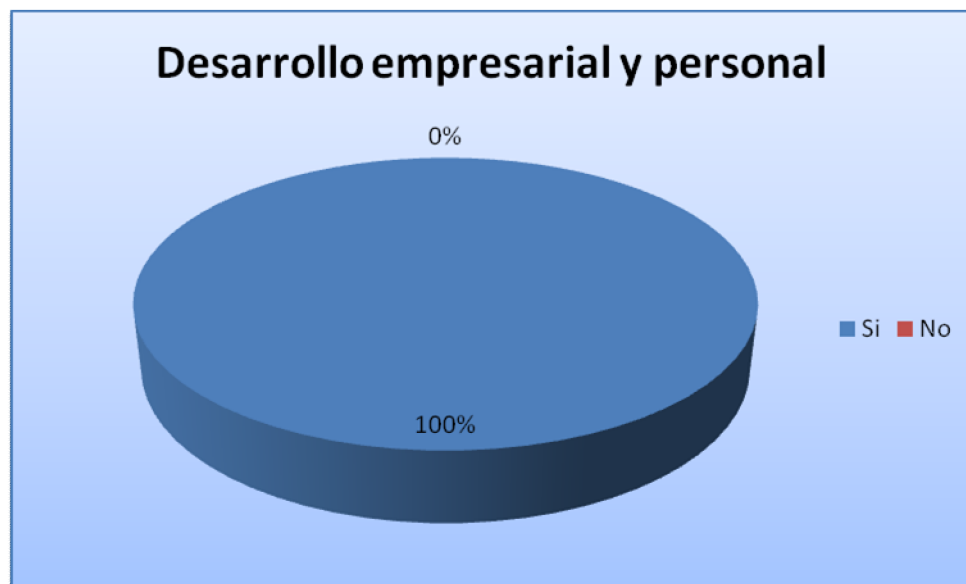
Pregunta 16. A través de las capacitaciones ¿usted promueve su desarrollo personal, y como consecuencia el desarrollo de la empresa?

**Cuadro 16. Desarrollo empresarial y personal**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	7	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 16. Desarrollo empresarial y personal**



Fuente: Esta investigación

El 100% de los trabajadores argumentó que a través de las capacitaciones se ha mejorado la eficiencia del trabajo en la empresa, permitiendo a su vez que los colaboradores se adapten a las nuevas circunstancias que se presentan tanto internas como externas de la organización. Proporcionando así a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora para su desarrollo personal, el cual se ve reflejado en el crecimiento de la persona en diferentes aspectos de su vida como lo son: Auto-eficiencia, Auto-excelencia y la Autoestima; por tal razón las capacitaciones efectivamente han promovido el desarrollo personal y como consecuencia de ello, el de la empresa.

Pregunta 17. A través de las capacitaciones ¿usted fortalece y promueve su conocimiento para el mejor desempeño de sus actividades laborales?

**Cuadro 17. Fortalecimiento de destrezas en trabajadores**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	7	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 17. Fortalecimiento de destrezas en trabajadores**



Fuente: Esta investigación

Los 7 trabajadores que equivalen al 100% de los encuestados, afirman que han promovido su conocimiento para el mejor desempeño de sus actividades laborales, al capacitarse estos, se fortalece su conocimiento provocando mejores resultados económicos, se incrementa la calidad del trabajo, convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella, aumenta la satisfacción de las personas que laboran en ella, fomenta la confianza del trabajador y permite el logro de metas individuales.

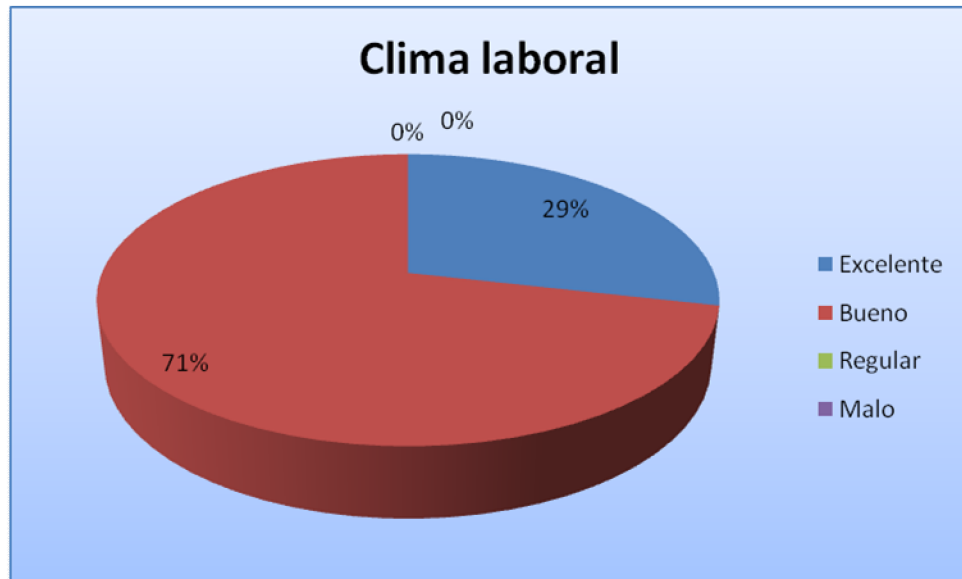
Pregunta 18. En su opinión ¿cómo considera el clima laboral?

**Cuadro 18. Clima laboral**

CARGO	CANTIDAD	PORCENTAJES
Excelente	2	28,57
Bueno	5	71,43
Regular	0	0
Malo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 18. Clima laboral**



Fuente: Esta investigación

La anterior tabla nos muestra que el 71,43% de los encuestados afirma que el clima laboral en la entidad es bueno, contrario al 28,57% que expresa ser excelente, esto se debe a que el espacio físico de la empresa es reducido y sería ideal contar con un lugar de reposo, cafetería o cocina, donde los trabajadores puedan descansar algunos minutos, conversar, etc. con esto no se quiere decir que no existan espacios donde el trabajador repose pero sería mucho mejor y más desestresante hacerlo en un lugar específico.



## 2.2 ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR Y GERENTE DE LA EMPRESA

De acuerdo con la entrevista realizada al Gerente de la empresa Radiólogos Asociados del Pacífico en Tumaco y al Administrador de la misma, se pudo llegar a la conclusión que en los proceso de capacitación y desarrollo se están ignorando muchas etapas que se deberían tener en cuenta y que impide que se realice un exitoso proceso; en esta empresa las capacitaciones está encargadas por el Gerente general (uno de los propietario de la empresa) quien es el que tiene la potestad de decidir a quién capacitar, pero el proceso de análisis lo realiza el administrador de la entidad.

### ✓ **Gerente:**

Actualmente el gerente de la empresa posee un magíster en salud pública pero en el presente año no se ha capacitado en programas administrativos sino más bien como medico radiólogo; cabe resaltar que él considera necesario el mejoramiento continuo de los trabajadores por que además de ser un incentivo es la mejor manera de preparar a los empleados y mejorar su salario y nivel de vida; por tal razón la manera de él contribuir al mejoramiento continuo de sus trabajadores es brindándole capacitaciones, remuneraciones, incentivos entre otros que al mimo tiempo se eleva la eficacia en el servicio e Incrementa la participación de los empleados en la toma de decisiones y se utiliza de una mejor manera la interacción con el personal después de las capacitaciones para impartir y compartir así nuevos conocimientos y experiencias.

El gerente de la entidad maneja un liderazgo participativo y carismático, puesto que para él es la mejor manera para seducir y atraer a las personas de manera auténtica, además su carisma le permite ganarse al equipo y manejar un mejor clima organizacional.

Por último el perfil estudiado al momento de analizar la información obtenida en la entrevista se encontró que el perfil requerido por la empresa si está acorde con las habilidades desempeñadas por el gerente, convirtiendo a esta empresa en una de las más exitosas en el Municipio de Tumaco.

### ✓ **Administrador:**

Cuenta con un título en administración de empresas y posee capacitación en programas de facturación en servicios de salud. En esta parte se quiere resaltar que el perfil del cargo si se adecua a las destrezas que posee el actual administrador.

Actualmente en la empresa no le ha brindado capacitación especializada que lo habilite para dicho cargo; pero en anteriores experiencias laborales realizo capacitaciones en forma de seminarios y talleres sobre actualizaciones de leyes

que rigen el manejo de la seguridad social en salud; el administrador aseguro que no le han realizado capacitaciones especializada para el cargo pero si ha recibido en el presente año en el manejo de software contables, en Bogotá también realizo una capacitación en la elaboración y presentación de informes a la superintendencia nacional de salud, las cuales le han ayudado a desempeñar sus funciones diarias.

Dentro del estudio encontrado se pudo analizar que las capacitaciones realizadas a los trabajadores de le empresa se realizan por medio de la observación directa y de acuerdo a las necesidades del servicio con el objeto de optimizar la prestación del mismo y por ende el desarrollo personal del trabajador (mejorar la productividad del servicio y desarrollo del personal), tales capacitaciones son constancias que hacen parte de la hoja de vida de los trabajadores.

De acuerdo a lo anterior las capacitaciones son evaluadas con el nivel de mejoramiento en el desempeño de la función para la cual fue realizada la capacitación: cabe resaltar que aunque las capacitaciones no se realizan constantemente se ha fortalecido la comunicación organizacional ya que todo el personal está correctamente informado del servicio que se presta afianzando así la comunicación entre el cliente interno y externo generando así mayor eficacia en las labores diarias y en el servicio.

Por otra parte el administrador incrementa la participación de sus empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y da el reconocimiento apropiado a su contribución, las decisiones son participativas y se tiene en cuenta los puntos de vista del trabajador; también se utiliza la interacción con el personal después de las capacitaciones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias generando de esta forma una retroalimentación de todo lo aprendido en las capacitaciones.

Por último el administrador califico su desempeño como bueno, ya que al no tener dependencias administrativas especificas, asume todos los procesos administrativos generando en varias ocasiones una carga laboral el cual hace que los procesos que se implementan en la entidad no se desarrollen de manera optiman

De acuerdo a lo anterior se logro observar que la no aplicación correcta de los procesos de capacitación y desarrollo ha generado efectos no tan significativos que han deteriorado sobre manera factores importantes en la empresa como la motivación, comunicación, clima laboral, trabajo en equipo, desempeño laboral, sentido de pertenencia, entre otros, que conllevan al mejor funcionamiento de los trabajadores, la organización y por ende la calidad del servicio ofrecido.

Para la verificación de lo anteriormente comentado, se pasa analizar los procesos de capacitación y desarrollo en la organización.

✓ **Capacitación de personal:**

La empresa no cuenta con un programa de capacitación anual establecido, donde se contemple los temas que se deben tratar por cada una de las áreas. Por esta razón, en la empresa no se realizan capacitaciones periódicamente para todos los trabajadores.

Las secretarias son instruidas por el contador, administrador y en ocasiones por personal específico para cada capacitación en el cargo de trabajo, estas se dictan cada que se presenta la oportunidad de implementar un programa o solucionar un problema de desarrollo; al tecnólogo lo capacita personal específico para actualización de software en los equipos radiológicos o mantenimiento de los mismos, estas se dictan por medio de charlas con diapositivas y prácticas en los equipos, se reúnen cada seis meses y en ocasiones de forma imprevista; el auxiliar de servicios generales lo capacitan tanto como auxiliar en RX con charlas que son dadas por el tecnólogo y en ocasiones por personal especializado en mantenimiento de equipos y en cuanto a la atención al cliente son dadas por el administrador y personal especializado en el tema; el contador es capacitado de forma esporádica y por personal especializado en sistemas de salud especialmente en radiología e imágenes diagnósticas, la auxiliar en servicios generales es capacitada por el administrador de la empresa y por último el médico radiólogo si se capacita constantemente por medio de congresos en Cartagena y talleres por internet sobre radiología e imágenes diagnósticas.

Lo anterior lleva a deducir que la empresa realiza capacitaciones muy esporádicamente, sin embargo, los trabajadores que han tenido la oportunidad de recibir por lo menos una capacitación afirman que esta si ha estado acorde con su perfil y el cargo que ocupan en la empresa.

El que la empresa no tenga un programa de capacitación anual o periódicamente, trae consigo el estancamiento de su personal, pues los conocimientos y la tecnología avanzan rápidamente y sobre todo si se habla de salud, por esto es de vital importancia que empresas como estas capaciten a su personal constantemente para que no solo afiancen y aprendan nuevos conocimientos sino para que el servicio que ofrezcan sea de mayor calidad y por ende la imagen de la empresa mejore mucho más.

✓ **Desarrollo de personal:**

En lo relacionado al desarrollo del personal, se puede decir que la empresa está bien, ya que las capacitaciones no solo son de afianzamientos de conocimientos y mejoramiento del servicio trabajando en sus puestos de trabajo, sino también, se trabaja de manera pareja el desarrollo personal de los trabajadores para que de esta forma ellos se sientan agostos e importantes en la organización

Por otro lado cabe resaltar que este desarrollo de personal no se realiza de forma contrastante lo cual puede provocar en cualquier momento altibajos de conducta en los trabajadores ya que la superación del mismo es la base fundamental para el buen funcionamiento de la empresa ya que si se trabaja con el empleado como persona y no como un ente económico se podrá contribuir a la autorrealización de los mismos y por ende su desempeño laboral será más eficaz.

✓ **Evaluación de los procesos de capacitación y desarrollo:**

Quien evalúa directamente el desempeño de los trabajadores después de recibir las capacitaciones y el desarrollo de personal es el administrador, el hace las observaciones y llamados de atención pertinentes cuando se cometen errores, pero hay que agregar que a los médicos radiólogos los evalúa el congreso superior de radiología y entre ellos mismos también se evalúan.

Es de gran importancia que para la evaluación de dichos procesos debe existir claridad en la periodicidad y en el formato que se utiliza para evaluar el desempeño de los trabajadores, esto para que se detecten claramente las falencias y se realice una buena retroalimentación para prevenir errores futuros y por consiguiente lograr un mejoramiento sostenible en el tiempo.

### 3. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA RADIÓLOGOS DEL PACIFICO LTDA.

En el proceso de caracterización y desarrollo se describe de manera sistemática los componentes que permiten cumplir con el objetivo de dicho proceso; en el cual se detalla los siguientes componentes.

- **Objetivo:** Este constituye una herramienta de gestión que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades.
- **Alcance:** Delimitación del proceso; este indica a quien va dirigido el proceso, donde inicio y termina.
- **Tipo de proceso:** Esta se indica de acuerdo al aporte dentro del mapa de proceso; los cuales pueden ser:
  - ✓ Procesos estratégicos: Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
  - ✓ Procesos misionales: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.
  - ✓ Procesos de apoyo: Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.
  - ✓ Procesos de evaluación: Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.
- **Líder:** Es el responsable del cumplimiento del objetivo del proceso.
- **Proveedor:** Es quien entrega las entradas para poder desarrollar la entradas del proceso.

- **Entrada:** Son los insumos, información requerida para desarrollar las actividades.
- **Actividades:** describe en orden sistemático el quehacer del proceso de acuerdo al PHVA.
  - ✓ Planificar: Este establece los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la entidad.
  - ✓ Hacer: Este implementa los procesos.
  - ✓ Verificar: Este realiza el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto y/o servicio, e informar sobre los resultados.
  - ✓ Actuar: Este toma acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.
- **Responsables:** Este derecho es natural u otorgado a un individuo de la empresa el cual en función de su competencia reconocerá y aceptará las consecuencias de la actividad encargada.
- **Salidas:** Productos o servicios que se entrega al cliente, resultado de las actividades.
- **Clientes:** Son todos aquellos que recibe un el servicio.
- **Recursos:** Es todo aquello que se necesita para implementar el proceso.
- **Requisitos:** Es aquella normatividad que la entidad debe cumplir para satisfacer al cliente o cumplir una disposición legal.
- **Documentos:** Información como medio de soporte, este puede ser papel magnético o electrónico.
- **Registros:** Son los documentos que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**Cuadro 19. Caracterización de los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano en la empresa radiólogos asociados del pacifico Ltda.**

<b>OBJETIVO:</b>	Brindar un programa de capacitación y desarrollo a los trabajadores de manera eficiente y eficaz que les permita el desarrollo personal para garantizar la competencia en la prestación del servicios.					
<b>ALCANCE:</b>	Llegar a todos los niveles funcionales, desde la parte administrativa a la parte operativa de la organización					
<b>TIPO:</b>	Estratégico:	Misional:	De apoyo:	x	De control y evaluación:	
<b>LÍDER:</b>	Administrador					
<b>6. PROVEEDORES</b>	<b>7. ENTRADAS:</b>	<b>8. ACTIVIDADES</b>	<b>9. PHVA</b>	<b>10. RESPONSABLES</b>	<b>11. SALIDAS</b>	<b>12. CLIENTES</b>
Talento humano en la empresa: 1. Médicos radiólogos 2. Tecnólogo en RX 3. Secretarias 4. Auxiliares de servicios 5. Contador 6. Pasantes 7. Administrador	1. Identificar las Necesidades de capacitación. 2. Solicitud de supervisores jefes o gerentes 3. Análisis de cargo. 4. Test de superación personal 5. Cronograma del plan de capacitación. 6. Disponibilidad de recursos físicos. 7. Resultados de evaluación.	1. Formulación de un plan anual de capacitación y desarrollo. 2. Elaborar un cronograma de capacitación y desarrollo. 3. Aplicar las debidas capacitaciones y desarrollo a los trabajadores. 4. Realizar evaluaciones de satisfacción y aprobación del curso. 5. Mejorar el plan de capacitación.	<b>P</b> <b>p</b> <b>H</b> <b>V</b> <b>A</b>	1. Administrador 2. Gerente 3. Gerente 4. Subgerente 5. Administrador	1. Personal competente para garantizar la prestación del servicio. 2. Mejoramiento de la calidad del servicio 3. Aumento de las habilidades del empleado 4. Mejoramiento del clima organizacional	1. Trabajadores

13. RECURSOS	14. REQUISITOS LEGALES	15. DOCUMENTOS	16. REGISTROS
<p>1. <b>Talento humano:</b> médicos especializados, ingenieros especializados, psicólogos, secretarías especializadas.</p> <p>2. <b>Información:</b> Equipos de computación, teléfonos, intranet, cámaras de seguridad, fax, televisores, grabadoras.</p> <p>3. <b>Infraestructura Física:</b> salones, baños, recepción, sillas, tableros.</p> <p>4. <b>Tecnología:</b> equipos radiológicos, software de facturación, ecografos.</p> <p>5. <b>Recursos Financieros:</b> Capacidad financiera para la realización de capacitaciones y desarrollo del personal</p>	<p>1. Normatividad relacionada</p> <p>2. Resolución del Servicio Seccional de Salud No. 2705 del 4 de diciembre de 1992.</p>	<p>1. Tarjeta profesional y Diplomas que certifiquen especialidad en capacitaciones y desarrollo de personal y al algunos casos en radiología e imágenes diagnosticas.</p> <p>2. El proceso del talento humano</p> <p>3. Manual de calidad</p>	<p>1. Listados de asistencia.</p> <p>2. Cronograma del plan de capacitación.</p> <p>3. Plan de capacitación.</p> <p>4. Evaluación de las capacitaciones</p>
17. PARAMETROS DE MEDICION			
21.1. NOMBRE DEL INDICADOR	21.2. FORMULA	21.3 FRECUENCIA	
Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación.	Número de capacitaciones realizadas/ Número de capacitaciones planeadas	Semestral.	



#### **4. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO EN LA EMPRESA RADIÓLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA**

De acuerdo al análisis situacional de los procesos de capacitación y desarrollo realizados en la empresa Radiólogos Asociados del Pacifico Ltda. ,se quiso implementar una propuesta que proporcione a la misma un talento humano altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo y al mismo tiempo poder cambiar la conducta de los trabajadores, bien sea para crear un clima organizacional más satisfactorio entre ellos o aumentar su motivación laboral o personal; también se quiso que por medio de estos procesos mejore el comportamiento de los trabajadores frente a su desempeño laboral y vida personal; por consiguiente para crear un mejoramiento continuo del mismo se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

##### **4.1 REALIZAR INDUCCIÓN TÉCNICA AL MOMENTO DE INGRESAR A LA EMPRESA**

En este paso la empresa Radiólogos Asociados dará a conocer al nuevo colaborador toda la información relacionada con el puesto de trabajo que va a desempeñar; el administrador se encargara de hacer este tipo de inducción.

##### **Cuadro 20. Temas del programa de inducción**

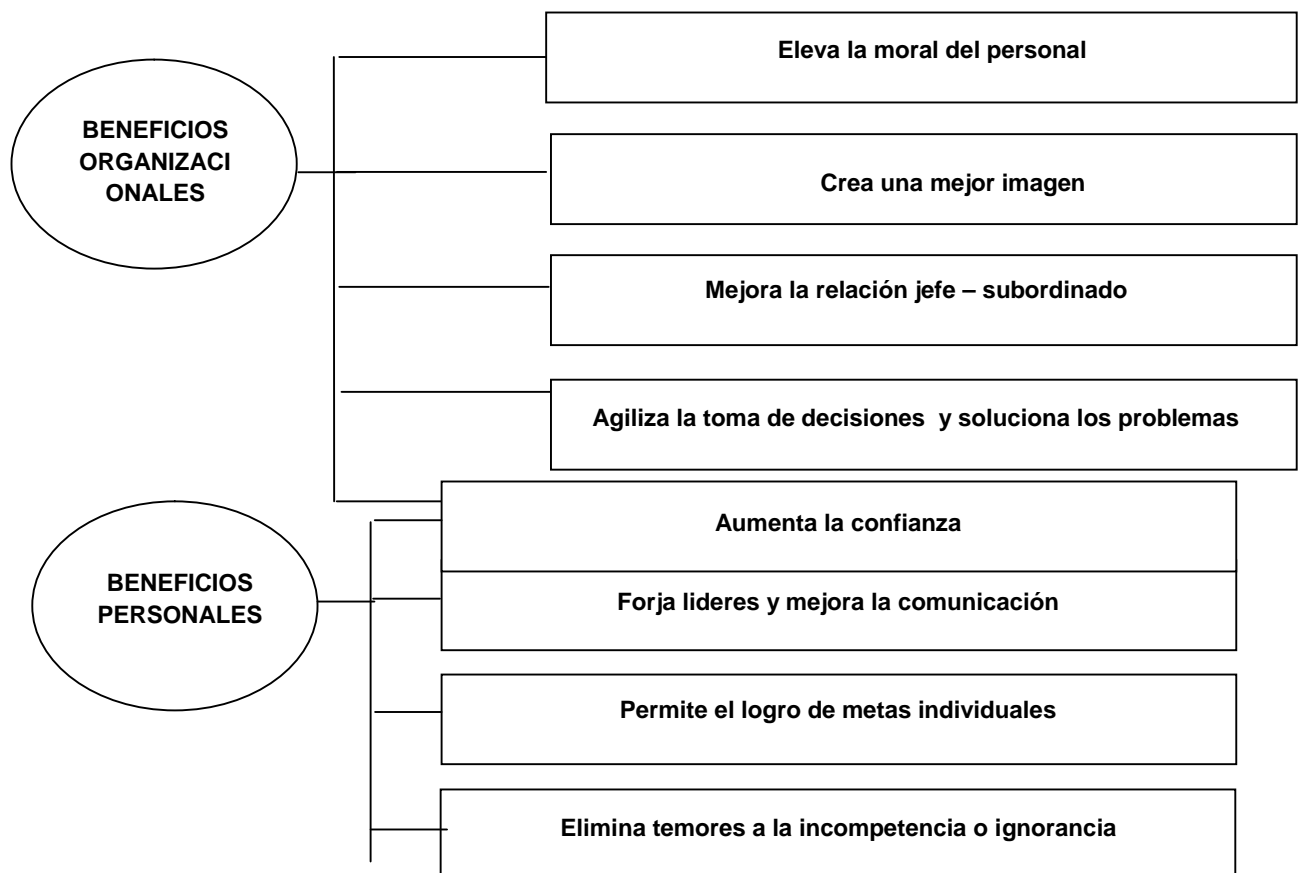
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>PRESTACIÓN Y SERVICIOS</b>	<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>
1. Historia	a) políticas salariales	1. Ubicación del puesto	a) Al supervisor o jefe inmediato
2. visión y misión	b) Vacaciones, días de descanso	2. Actividades a cargo del empleado	b) Compañeros de trabajo
3. Valores	c) Capacitación	3. Descripción del puesto	
4. Objetivos	d) Seguros médicos	4. Objetivos del puesto	
5. Estructura organizacional	e) Programas de jubilación	5. Relación con otros puestos	
6. Servicios	f) Formas de pago	6. Normas de seguridad	
7. Normas de seguridad	g) Servicios médicos		
8. Políticas y normas	h) Otros servicios		
9. Edificios (instalaciones)			

Fuente. Esta investigación

#### 4.1.1 Socialización:

- Este será el periodo donde el nuevo empleado de la entidad aclarara sus dudas expectativas, percepciones y la realidad de la cultura organizacional por lo que la mayor influencia deberá venir de los compañeros de trabajo.
- El recurso requerido en este proceso debe dar un seguimiento y orientación al nuevo empleado.

**4.1.2 Beneficios organizacionales y personales.** Después de realizar una debida inducción y socialización al momento de ingresar el trabajador a la empresa, el administrador de Radiólogos deberá analizar unos posibles beneficios tanto para la organización como para el trabajador; en este punto podrían tenerse en cuenta los siguientes beneficios:



Fuente. Esta investigación

**4.1.3 Diagnóstico de las necesidades de capacitar (DNC).** En este factor el administrador y gerente debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar, al trabajador, ya que esto ayudara a la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de la entidad, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de ésta; por tal razón la necesidad de capacitar se debe analizar tomando como base los siguientes pasos:

**a. La atención hacia un DNC puede derivarse ante:**

- ✓ Cambio de función o de puestos
- ✓ Errores en diagnósticos médicos
- ✓ Errores de facturación
- ✓ Un proceso de cambio en métodos o Técnicas de trabajo
- ✓ Cambios de software

**b. Circunstancias que imponen un DNC pueden ser:**

- ✓ Pasadas: La empresa Radiólogos deberá analizar experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- ✓ Presentes: Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- ✓ Futuras: En esta la empresa Radiólogos previene o identifica dentro de los procesos de transformación posibles cambios a corto, mediano y largo plazo.

**c. Medios para la determinación de necesidades de capacitación:**

- ✓ Evaluación de desempeño: Mediante este la empresa Radiólogos descubre no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué áreas de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- ✓ Observación directa: La Eps. verificara el trabajo ineficiente por parte de sus trabajadores ya sea excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, problemas de facturación. Etc.
- ✓ Solicitud del gerente o administrador: Esta se utilizara en la entidad cuando el gerente y administrador de la EPS se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

- ✓ Análisis de cargos: Será utilizada por el administrador si el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.
- ✓ Examen de empleados: Se realizará una prueba de conocimiento del trabajo de los empleados de la empresa que ejecutan determinadas funciones o tareas. Estará encargada por el administrador de la misma.

#### **d. Indicadores de capacitación y desarrollo:**

Además de los medios mencionados, la administración de la empresa debe tener en cuenta algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores primarios) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores secundarios).

Indicadores primarios: Son los eventos que, si ocurrieran en la empresa Radiólogos, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores primarios son:

- ✓ Admisión de nuevos empleados: Renueva y enriquece el talento humano de Radiólogos.
- ✓ Reducción del número de empleado: Esto podría darse en la empresa por la repetición consecutiva de funciones en los trabajadores.
- ✓ Sustituciones o ascenso de personal: En Radiólogos implicaría si se reasignar a una o varias personas a un puesto superior con mayor responsabilidad, pago, beneficios y potencial de desarrollo.
- ✓ Faltas, licencias y vacaciones del personal: En la empresa se tomarían en cuenta las posibles ausencias de los trabajadores.
- ✓ Expansión de los servicios: Esta se aplicaría si Radiólogos aprueba la construcción e instalación de nuevas redes para mejorar el servicio.
- ✓ Modernización de equipos: Es un motor fundamental para lograr competitividad y generar cambios que se traduzcan en beneficios concretos tanto para los trabajadores de la Eps como para la empresa.

- ✓ Nuevos software: Es la más avanzada técnica de diseño informático que maneja la empresa el cual le permite a los trabajadores realizar de forma más eficientes sus funciones.

Indicadores secundarios: Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas en la empresa Radiólogos. Estos problemas por lo general, están relacionados con el personal y sirven como diagnostico de capacitación.

#### **e. Tipo de capacitación:**

En este paso la empresa deberá elegir el tipo de capacitación utilizara según:

Por su naturaleza:

- ✓ Capacitación de Orientación: para familiarizar a nuevos trabajadores de Radiólogos Asociados Del Pacifico Ltda.
- ✓ Capacitación Vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo de los trabajadores.
- ✓ Capacitación en el Trabajo: práctica en el trabajo; en las instalaciones de Radiólogos Asociados.
- ✓ Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica que utilizaría la empresa para los trabajadores de la misma.

Por su nivel ocupacional:

- ✓ Capacitación de secretarias
- ✓ Capacitación de tecnólogo
- ✓ Capacitación de auxiliares
- ✓ Capacitación de directivos
- ✓ Capacitación de Gerente

#### **f. Planeación de la capacitación y el desarrollo:**

Implica que la administración de la empresa Radiólogos Asociados elegirá los medios para llevar a cabo la capacitación; por tal razón se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ ¿Qué temas o subtemas serán impartidos?: Es de acuerdo al cargo de laboral; es decir, dependiendo del puesto de trabajo y de las funciones desempeñadas por el empleado, así mismo se elegirán los temas a tratar.

- ✓ ¿Quién debe ir a la capacitación?: De acuerdo a su nivel de desempeño quien requiere eliminar conocimientos obsoletos o recibir desarrollo de personal.
- ✓ ¿Cuántos empleados se deben capacitar?: Los necesarios para mejorar el servicio en el área requerida.
- ✓ ¿Cuándo debe ser impartida la capacitación?: Cuando se realice un diagnostico de necesidades de capacitación.
- ✓ ¿Dónde debe ser impartida la capacitación? La capacitación se realiza en diferentes ubicaciones, algunas de las cuales son más adecuadas para el aprendizaje que otras.
- ✓ ¿Cómo se debe capacitar al personal?: que métodos de enseñanzas y aprendizajes se van a impartir para el aprendizaje.
- ✓ ¿Quién debe capacitar al personal?: se pueden usar muchos instructores diferentes, dependiendo de qué tantos trabajadores deben ser capacitados y quiénes son.

#### **4.2 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

- ✓ Grupos de discusión: Es donde los trabajadores de la empresa se reunirán por grupos para discutir e intercambiar ideas sobre un área específica.
- ✓ Simulación: los trabajadores de la empresa tendrán la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real.
- ✓ Conferencias: En esta se darán pláticas a los empleados, puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación.
- ✓ Talleres: La empresa lo utilizara para eventos de corta duración, alrededor de 14 horas en tres fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos
- ✓ Medios audiovisuales: Se presentara la información a los empleados de Radiólogos mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

#### **4.2.1 Técnicas para el desarrollo del personal:**

- ✓ Rotación de puestos: Se realizada por el administrador de la empresa con el fin de proporcionar a los empleados de la entidad, experiencia en varios puestos, cada movimiento de un puesto a otro es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, entre otros.
- ✓ Método de casos de estudio: Mediante el estudio de una situación específica, los trabajadores de la empresa en la capacitación aprenderán sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, e contara con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia.

#### **4.3 AREAS ESPECIALES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

- ✓ Inglés como segunda lengua
- ✓ Ética profesional
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Resolución de conflicto
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Manejo de equipos en RX
- ✓ Corrección, habilidades fundamentales básicas de lectura y escritura.
- ✓ Autocontrol
- ✓ Superación personal.
- ✓ Sistemas de gestión de calidad

#### **4.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un programa de capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones, por tal razón se ha querido aplicar dichos sistemas para evaluar la capacitaciones y desarrollo de los trabajadores en la empresa Radiólogos Asociados del Pacifico Ltda.

- ✓ Test de conocimiento: Este se realizara después de haber culminado el curso para verificar la efectividad del mismo en los trabajadores; será aplicado por el director de la capacitación.
- ✓ Opinión de los participantes: Se realizara después de realizar el test de conocimiento, el cual permitirá al trabajador realiza sus comentarios después de la capacitación y el desarrollo personal impartido por la empresa.
- ✓ Auto-reflexión: En esta la empresa evaluara el desarrollo personal con una prueba. Para hacer esto, Radiólogos tiene que examinar al trabajador frete sus habilidades, conocimiento, experiencia y atributos personales y considerar: Lo que el trabajador hace bien, lo que no hace tan bien y que lo haría aún más eficaz; esta auto reflexión es no sólo poderoso en términos de planificación del desarrollo personal de sus trabajadores, sino también en el conocimiento de su conciencia.
- ✓ Evaluación del desempeño (pruebas después de la capacitación): Este se realizara después de tres meses a los trabajadores de la entidad, el cual elude a la forma en que el trabajador realiza su labor después de recibir capacitación; es decir, mide el grado de eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones y el grado de motivación y seguridad que demuestran en su puesto de trabajo.



## 5. PLAN DE ACCIÓN

### RADIÓLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA.; TUMACO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PLAN DE ACCIÓN

**OBJETIVO:** Brindar un programa de capacitación y desarrollo a los trabajadores de manera eficiente y eficaz que les permita el desarrollo personal para garantizar la competencia en la prestación del servicios.

Meta	Estrategias	Acciones	Indicadores	Insumos	Tiempo	Responsable	Presupuesto (\$)
Aplicar un programa de inducción al 100% de los trabajadores que ingresan a la entidad	Crear un manual de bienvenida donde se exponga todo lo relacionado con la empresa presentación de instalaciones y servicios, puesto de trabajo, y presentación.	Charla privada entre el trabajador y administrador de la entidad	Número de personas instruidas/ total de trabajadores de nuevo ingreso	Fotocopias, lapiceros, video, impresiones Computador y formato del manual de bienvenida	1 día hábil	Administrador de la entidad	30.000

Capacitar y desarrollar en un 90% a los trabajadores de la entidad.	Identificar la atención al DNC	Análisis de quejas y reclamos de los usuarios (buzón de sugerencias), evaluación de desempeño, relación de cuentas medicas, renovación de software.	Número de trabajadores que aprobaron capacitación / número de capacitaciones realizadas.	Buzón de sugerencias, relación de cuentas medicas, computador, lapiceros, fotocopias y formatos de encuestas y evaluación de desempeño	5 días hábiles	Administrador de la entidad	100.000
	Identificar las circunstancias que imponen DNC	Análisis documental. Expedientes, Manuales de funciones, función o procedimientos , o reportes.		Fotocopias, impresiones, resaltadores y manual de funciones.	3 días hábiles	Administrador de la entidad	50.000
	Identificar los medios para determinar las necesidades de capacitación	Se realizaran sistemas de evaluación de desempeño, observación directa, análisis y descripción de cargos.		Formatos de evaluación de desempeño y análisis y descripción de cargos.	3 días hábiles	Administrador de la entidad	25.000

	Identificar los Indicadores de capacitación y desarrollo.	Se realizara por medio de la observación directa del administrador o por eventos presentes o futuros de la entidad		Computador, impresiones	3 días hábiles	Administrador de la entidad	25.000
	Identificar el tipo de capacitación que se deberá dictar	Por medio de la observación directa del administrador y aplicación de cuestionarios a los trabajadores		Fotocopias computador y formato de cuestionarios	2 días hábiles	Administrador de la entidad	35.000
	Identificar los medios de capacitación y desarrollo	Aplicación de un cuestionario de elección y prescripción de los medios de capacitación.		Fotocopias computador y formato de cuestionarios	2 días hábiles	Administrador de la entidad	35.000
	Aplicación de técnicas de capacitación del personal	Se tendrán en cuenta los grupos de discusión, simulación,		Equipos de computación, teléfonos, intranet, cámaras de	Grupos de discusión 3 días	Médicos especializados, ingenieros especializados, secretarias especializadas	

	conferencias, talleres; los cuales se asignaran de acuerdo a los análisis de diagnósticos de capacitación anteriormente mencionados.		seguridad, fax, televisores, grabadoras, salones, baños, sillas, tableros, equipos radiológicos, software de facturación y ecografos.	hábiles		300.000
				Simulación 2 días hábiles	Médicos especializados, ingenieros especializados, secretarias especializadas	
				Talleres de simulación 14 horas en el mes	Médicos especializados, ingenieros especializados, secretarias especializadas.	
				Conferencia 2 días hábiles	Médicos especializados, ingenieros especializados, secretarias especializadas	
Aplicación de técnicas para el desarrollo del personal	Se tendrán en cuenta la rotación de puestos y		Televisores, grabadoras, salones, baños, sillas,	Rotación de puesto 9 veces	Administrador de la entidad	200.000

		método de casos de estudio		tableros	al año		
					Método de estudio de caso 3 veces al año	Administrador de la entidad	
	Implementación de áreas especiales de capacitación y desarrollo	Aplicación de los programas de capacitación y desarrollo por parte de los especialistas contando con el diagnóstico de necesidades de capacitar.		Información sobre los diagnósticos de las necesidades de capacitación y desarrollo	Dependirá del tema que se elija para la capacitación	Administrador, Médicos especializados, ingenieros especializados, secretarías especializadas	1.500.000 c/u
Evaluar en un 100% la efectividad de las capacitaciones y desarrollo dictada a los trabajadores.	Se deberá realizar en distintos momentos desde el inicio del programa de capacitación y desarrollo,	En esta se tendrán en cuenta sistemas como Test de conocimiento opinión de los participantes auto-reflexión	Número de trabajadores que aprueban el curso/total de participantes	Formatos de Test de conocimiento, auto-reflexión, evaluación del desempeño.	Test de conocimiento 2 horas auto-reflexión 2 horas	Administrador, Médicos especializados, ingenieros especializados, secretarías especializadas	50.000

	durante y al finalizar dicho programa	evaluación del desempeño.			evaluación del desempeño 2 horas		
Evaluación de desempeño para conocer el rendimiento laboral.	Concertación de metas y objetivos del trabajador.	Descripción de actividades para el cumplimiento de metas y objetivos.	Número de empleados que aprueban la evaluación de desempeño/total de los empleados evaluados	Formatos de evaluación de desempeño de acuerdo a la clasificación de cargos.	4 días hábiles	Administrador y gerente de la entidad	50.000
<b>TOTAL</b>							<b>2.400.000</b>

## 6. CONCLUSIONES

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La Gestión de Talento Humano existe para mejorar el aporte de las personas a las empresas. Para llevar a cabo su función, es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

Actualmente la empresa no cuenta con un área específica de Talento Humano que se encargue de todas las necesidades y requerimientos solicitados por los empleados de la misma; esta es manejada por el administrador; cabe resaltar que el que la empresa no tenga un programa de capacitación anual o periódicamente, trae consigo el estancamiento de su personal, pues los conocimientos y la tecnología avanzan rápidamente y sobre todo si se habla de salud, por esto es de vital importancia que empresas como estas capaciten a su personal constantemente para que no solo afiancen y aprendan nuevos conocimientos sino para que el servicio que ofrezcan sea de mayor calidad y por ende la imagen de la empresa mejore mucho más.

Por otra parte la empresa a pesar de no manejar un rubro presupuestal anual para estos proceso sino que lo realizan de forma esporádica los estos aseguran que la comunicación con los miembros de la empresa se ha fortalecido de manera positiva para organización; como consecuencia de las capacitaciones brindadas por esta, las cuales han permitido construir y afianzar las relaciones entre el trabajador y las empresas e instituciones, por otra parte los trabajadores afirman que las mismas les han ayudado a conocer más a su empresa y por tal razón los ha motivado a comprometerse a prestar un buen servicio al usuario.; cabe resaltar que los empleados no solo ha fortalecido su comunicación en la empresa sino también han logrado transmitirla a los clientes, proveedores y al entorno general, así mismo a la comunicación corporativa de la empresa.

## 7. RECOMENDACIONES

Tomando como apoyo referencial los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado y sobre la base de las conclusiones realizadas, se observó que el gerente y el administrador se interesaron por el mejoramiento de sus procesos de capacitación y desarrollo de personal, ya que de esta forma se afianza el mejoramiento de la calidad del servicio, el clima organizacional y las habilidades del empleado que conforman la entidad; en este sentido se conformó el siguiente cuadro de recomendaciones:

El Gerente y Administrador de la entidad debe identificar a través de herramientas las necesidades de capacitación que tenga el personal y de esta forma asignar un rubro para capacitación dentro del presupuesto anual de la empresa. Es elemental que entidades como estas capaciten a sus trabajadores constantemente para que no solo desarrollen nuevos conocimientos sino para que el servicio que ofrezcan sea más eficiente y eficaz y por ende la imagen de la misma mejore mucho más.

Es fundamental que las capacitaciones en la entidad se realicen de forma constante ya que los empleados requieren de conocimientos, actitudes y habilidades para lograr un desempeño óptimo en sus funciones; de esta forma se ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

La empresa debe brindar más cursos de superación, liderazgo, actitud positiva, trabajo en equipo, manejo de relaciones interpersonales, entre otros temas. Que no solo la empresa se preocupe por la preparación técnica del trabajador, sino que lo haga de una forma balanceada frente a su desarrollo del mismo.

Los procesos de capacitación aplicados a los trabajadores deben ser documentados y archivados debidamente en la entidad; puesto que esto servirá para seguimiento continuo de los mismos.



## BIBLIOGRAFÍA

BENITEZ HERNÁNDEZ, Luis Eduardo. Desarrollo del Talento Humano para el Mantenimiento, 2ª Parte. Bogotá: Norma, 2009. p. 60.

### PAGINAS WEB:

Disponible en Internet: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default5.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default5.asp) [citado el 20 de noviembre de 2010]

Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm> [citado el 15 de diciembre de 2010]

Disponible en Internet: [web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm) - [citado el 18 de noviembre de 2010].

Disponible en Internet: <http://www.liderazgoymercadeo.com> [citado el 20 de noviembre de 2010]

Disponible en Internet: [www.wikipedia.org/wiki/Proceso\\_de\\_mejora\\_continua](http://www.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_mejora_continua) [citado el 18 de noviembre de 2010].

LEFCOVICH, Mauricio. Disponible en Internet: [http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos\\_fulldocs/ger/kaiocci.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos_fulldocs/ger/kaiocci.htm) [citado el 20 de noviembre de 2010]

# **ANEXOS**



### **Anexo A. PERFIL DEL GERENTE**

- El debe ser un Administrador con formación en salud o Medico preparado de manera integral con una sólida formación humanística, científica y tecnológica, con una visión multidisciplinaria del proceso administrativo, es decir, hábil en el campo de la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control para el logro de los objetivos de entidad.
- **Años de experiencias** : 2 años trabajando en una IPS ( institución prestadoras de servicios de salud)
- **Gerente debe tener los siguientes valores y actitudes:**
  - ✓ Alto grado de autoestima y responsabilidad
  - ✓ Disposición para el uso y manejo de equipo y tecnología
  - ✓ Motivación para la búsqueda y el logro de metas
  - ✓ Integridad y honestidad
  - ✓ Normas de conducta, principios y Ética en la práctica profesional
  - ✓ Independencia, con una actitud crítica y constructiva
  - ✓ Sensibilidad social y humanística
  - ✓ Trabajo en equipo
  - ✓ Reconocimiento de la importancia de la lealtad hacia la empresa y sus representantes.
  - ✓ Asegurar entrenamiento para el desarrollo del liderazgo
  - ✓ Responsabilidad para alcanzar el bienestar común



### **Anexo B. PERFIL DEL ADMINISTRADOR**

- El debe ser un Administrador profesional universitario preparado de manera integral con una sólida formación humanística, científica y tecnológica, con una visión multidisciplinaria del proceso administrativo, es decir, hábil en el campo de la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control para el logro de los objetivos de entidad.
- **Años de experiencias** : 2 años trabajando en una IPS ( institución prestadoras de servicios de salud)
- El aspirante debe tener formación o experiencia en facturación en servicios de salud.
- **ADMINISTRADOR debe tener los siguientes valores y actitudes:**
  - ✓ Alto grado de autoestima y responsabilidad
  - ✓ Disposición para el uso y manejo de equipo y tecnología
  - ✓ Motivación para la búsqueda y el logro de metas
  - ✓ Integridad y honestidad
  - ✓ Normas de conducta, principios y Ética en la práctica profesional
  - ✓ Independencia, con una actitud crítica y constructiva
  - ✓ Sensibilidad social y humanística
  - ✓ Trabajo en equipo
  - ✓ Reconocimiento de la importancia de la lealtad hacia la empresa y sus representantes.
  - ✓ Asegurar entrenamiento para el desarrollo del liderazgo
  - ✓ Responsabilidad para alcanzar el bienestar común

**Anexo C. CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS DE  
CAPACITACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA  
RADIÓLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA: TUMACO 2010**

**OBJETIVO:** Recolectar información sobre la capacitación y desarrollo de los trabajadores en sus puestos de trabajos para poder realizar un diagnostico y formular una propuesta de mejoramiento continuo para estos proceso en la empresa.

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**SEXO:** Fem  Mas  **EDAD** \_\_\_\_\_ Años **CARGO DESEMPEÑADO** \_\_\_\_\_

**TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA** \_\_\_\_\_ años

Contesta el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.

1. Recibió inducción al momento de ingresar a la empresa.

SI  NO

¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Cree usted necesaria la capacitación en su área de trabajo.

SI  NO

¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Con que frecuencia le gustaría recibir talleres de capacitación en su puesto de trabajo.

- a) Cada 15 días
- b) Mensual
- c) bimensual
- d) trimestral
- e) semestral
- f) anual.

¿Otro? ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Ha recibido capacitación específica para su puesto de trabajo?

SI  NO

¿Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿De acuerdo al cargo que desempeñas que capacitación hace necesario en su puesto de trabajo?
- a) En sistema
  - b) En servicio al cliente
  - c) En Ortografía y redacción
  - d) En mantenimiento de equipos de RX
  - e) En servicios generales
  - f) En servicios básicos.
- ¿Otro? ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿Usted ha tenido capacitaciones sobre su trabajo fuera de la empresa?  
¿Dónde?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

7. ¿La capacitación que ha recibido lo habilita para desempeñar su trabajo.?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

8. ¿El entrenamiento y capacitación por usted recibida le permite identificar problemas y resolverlos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

9. En su opinión ¿cómo considera el clima laboral?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

10. Identifique un horario para recibir las capacitaciones.

- a) De lunes a viernes de 6:30 pm. a 9:30 p.m.
- b) Sábados todo el día
- c) Domingo todo el día
- d) Lunes y viernes 6:30 pm. a 10:00 p.m.

Otro? ¿Cuál? \_\_\_\_\_

11. ¿Qué opinión tiene usted de los horarios de capacitación establecidos por la empresa?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

¿Otro? ¿Cuál? \_\_\_\_\_

12. En los últimos seis meses ¿qué capacitación ha recibido? Mencione los cursos.

---

---

---

13. ¿Ha Mejorado su desempeño después de recibir los talleres de capacitación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

---

---

14. ¿Ocurrió un cambio de conducta durante y después de la capacitación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cual? \_\_\_\_\_

---

---

15. ¿Ha fortalecido su comunicación con los miembros de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

---

---

16. ¿Siente más seguridad en su puesto de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

---

---

17. A través de las capacitaciones ¿usted promueve su desarrollo personal, y como consecuencia el desarrollo de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

---

---

18. A través de las capacitaciones ¿usted fortalece y promueve su conocimiento para el mejor desempeño de sus actividades laborales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Anexo D. ENTREVISTA PARA DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS DE  
CAPACITACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA  
RADIÓLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA: TUMACO 2010**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**OBJETIVO:** Recolectar información sobre la capacitación y desarrollo de los trabajadores en sus puestos de trabajos para poder realizar un diagnostico y formular una propuesta de mejoramiento continuo para estos proceso en la empresa.

**GERENTE GENERAL**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

1. ¿Asiste usted actualmente o planea hacer algún curso de capacitación en la dirección de empresa? ¿cuál?
  2. ¿Considera necesario o conveniente mejorar o actualizar su formación en la dirección de empresa?
  3. ¿El año pasado asistió a seminarios o conferencias profesionales? ¿A cuáles?  
¿Por su propia cuenta?
  4. ¿Considera usted necesario el mejoramiento continuo de los trabajadores?
  5. ¿De qué forma ha contribuido usted al mejoramiento continuo de sus trabajadores?
    - a) Capacitaciones
    - b) Incentivos
    - c) Tecnología
    - d) Remuneraciones
    - e) Reubicación de cargos.¿Otro? ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  6. ¿Cuál es su estilo de liderazgo?
    - a) Participativo
    - b) Autocrático
    - c) Visionario
    - d) carismático¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 
-

7. ¿Con la capacitación se ha mejorado la productividad laboral?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

8. ¿Incrementa usted la participación de sus empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

9. ¿Utiliza la interacción con el personal después de las capacitaciones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo califica usted su desempeño?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Mal

¿Porqué? \_\_\_\_\_

**Anexo E. ENTREVISTA PARA DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS DE  
CAPACITACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA  
RADIÓLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA: TUMACO 2010**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**OBJETIVO:** Recolectar información sobre la capacitación y desarrollo de los trabajadores en sus puestos de trabajos para poder realizar un diagnostico y formular una propuesta de mejoramiento continuo para estos proceso en la empresa.

**ADMINISTRADOR**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**CARGO DESEMPEÑADO** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué tipo de cambios haría Ud. en su trayectoria como administrador?
  - a) La forma de Trabajar en equipo
  - b) La forma como toma decisiones
  - c) La forma de planear las estrategias
  - d) La forma de capacitarse.¿Otro? ¿Cuál? \_\_\_\_\_
2. ¿Qué capacitación especializada ha recibido que lo habilite para este cargo?
3. ¿El año pasado asistió a seminarios o conferencias profesionales de actualización profesional o de capacitación para el trabajo?
4. ¿En que ha capacitado a su personal?
5. ¿Asigna de forma anual un rubro presupuestal para la capacitación de sus trabajadores?
6. ¿Los certificados o constancias hacen parte de la hoja de vida de los trabajadores?
7. ¿Cómo determina que programa de capacitación va a impartir a su personal?
  - a) Por observación directa
  - b) Por solicitud del trabajador
  - c) Por formatos de encuesta
  - d) Por evaluación del desempeño

8. ¿Cuál es el objetivo que persiguen las capacitaciones?

- a) Mejorar la productividad
- b) Mejorar la atención al cliente
- c) El desarrollo personal de los trabajadores
- d) Mejorar las relaciones laborales

9. ¿Como mide la efectividad de la capacitación en los trabajadores?

- a) Por medio de la certificación de los talleres
- b) Con prueba o exámenes
- c) Asistencia
- d) No mide la efectividad de las capacitaciones

10. ¿Cree usted que a partir de las capacitaciones se ha fortalecido la comunicación organizacional?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

11. ¿Incrementa usted la participación de sus empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

12. ¿Utiliza la interacción con el personal después de las capacitaciones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo califica usted su desempeño?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

¿Porqué? \_\_\_\_\_

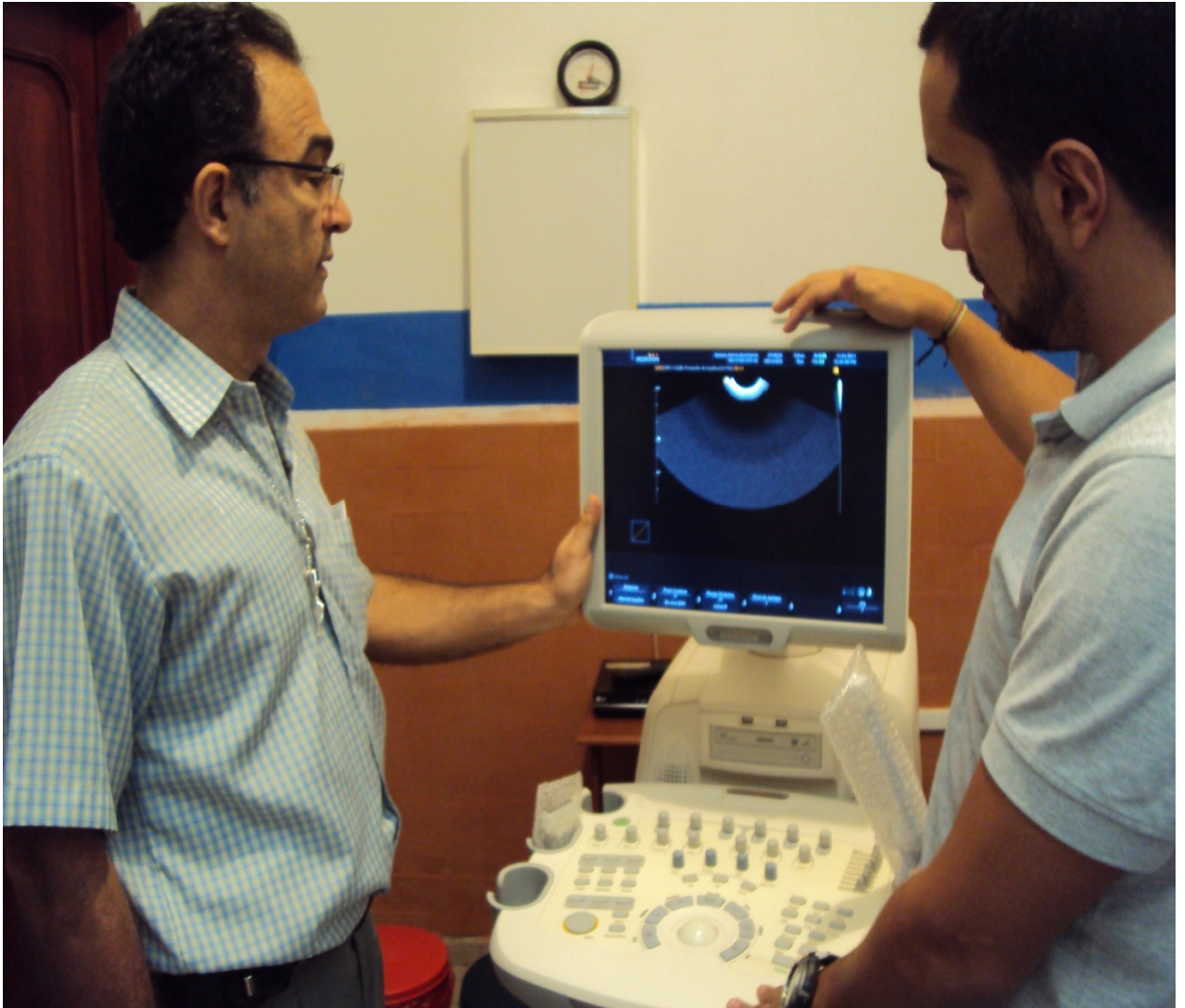
14. Desea agregar algo más que considere importante y que no lo haya dado el espacio necesario para mencionarlo.

**Anexo F. CAPACITACIÓN DEL CONTADOR AL ADMINISTRADOR DE  
RADIOLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA.**



La capacitación se realizó para un programa para facturar copagos de las entidades de salud; este se ejecutó con el fin de mantener un control sistematizado de facturas en la empresa y así mismo entregar recibos a los usuarios de lo que ellos cancelan por el servicio.

## Anexo G. CAPACITACIÓN DEL INGENIERO EN EQUIPOS DE ECOGRAFÍAS AL MEDICO RADIÓLOGOS



La capacitación se realizó en el manejo de un nuevo modelo de ecógrafos para imágenes diagnósticas y en la misma medida el manejo del nuevo sistema de software instalado en el mismo

**Anexo H. CAPACITACIÓN DEL TECNÓLOGO EN RX AL AUXILIAR EN SERVICIOS GENERALES DE RADIOLOGOS ASOCIADOS DEL PACIFICO LTDA.**



La capacitación se realizó en primera instancia al tecnólogo en RX por un ingeniero en equipos radiológicos de la ciudad de Bogotá, terminada esta el tecnólogo instruyó por medio de una capacitación al auxiliar en servicios generales.