



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN E
IDENTIFICACIÓN DE POLÍTICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
LABORAL EN EL HOSPITAL ROSARIO PUMA REJO DE LÓPEZ"**

Preparado por:

DARWIN AVILA VIDAL

JOSE LUIS PALMA MEZA

YENIS PATRICIA CUADRO ORTIZ

ALABA MARIA PUERTA

CLAUDIA ROSA PEÑALOZA

Grupo: 101007_45

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS**



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN E
IDENTIFICACIÓN DE POLÍTICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
LABORAL EN EL HOSPITAL ROSARIO PUMA REJO DE LÓPEZ"**

Preparado por:

DARWIN AVILA VIDAL - COD. 1129542172 de Barranquilla, Atlántico

JOSE LUIS PALMA MEZA - COD. 7140640 de Santa Marta, Magdalena

YENIS PATRICIA CUADRO ORTIZ - COD. 36571119 de La Jagua de Ibirico, Cesar

ALABA MARIA PUERTA – COD. 1064110867 de La Jagua de Ibirico, Cesar

CLAUDIA ROSA PEÑALOZA - COD. 49789499 de Valledupar, Cesar

**Trabajo Final del Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano
realizado como requisito para optar por el título de Administrador de Empresas**

Tutora:

CLAUDIA ROCÍO ROCHA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS**

CONTENIDO

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	6
1. EL PROBLEMA.....	8
1.1 Antecedentes del Problema	8
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Objetivo General	13
1.3.1 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificación de la Investigación	14
1.5 Limitaciones	166
2. REVISIÓN DE LITERATURA	177
2.1 Marco Teórico	177
3. METODOLOGÍA GENERAL	211
3.1. Método de la investigación	222
3.2 Población y Muestra	244
3.3 Fuentes de información	25
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	26
4. RESULTADOS.....	28
4.1. Presentación de resultados	28
4.2. Análisis de datos.....	455
5. CONCLUSIONES	476
5.1 Resumen de Hallazgos	488
5.2 Recomendaciones.....	499
5.3 Propuesta	533
5.3.1 MODELO DE GESTION DE CONOCIMIENTO PARA EL HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR	544
5.3.2 Evaluación	566
5.4 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros.....	587
5.5 Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt.....	599
GLOSARIO	60
BIBLIOGRAFÍA	611

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo es diagnosticar las necesidades que se puedan presentar en el área de capacitación y en las políticas de evaluación de desempeño y la vez proponer de una u otra forma el método o el uso de herramientas de gestión que permitan medir el grado de satisfacción del personal desde el talento humano del Hospital Rosario Pumarejo de López, para lo cual se utilizó una investigación de carácter cualitativo. En ella se explican los procesos que tienen relación con éstas actividades y se responden a las interrogantes planteadas. Para lograr dicho propósito se diseña un cuestionario que se aplica a los directivos del departamento de talento humano de la organización que conforman la muestra objeto de estudio.

El mismo diseñado fue sometido al proceso de validación para conocer la contraparte que en últimas son los que reciben los procesos. Los resultados obtenidos permiten realizar recomendaciones tendentes a orientar a los gerentes a tomar conciencia de su papel como gestores del conocimiento y la influencia determinante para generar ventaja competitiva para la empresa mediante la evaluación del desempeño del talento humano, y gestión de capacidades competitivas y de formación.

El objetivo de esta investigación es poder evidenciar las causas por las cuales el área de Talento Humano, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que el área de Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y

transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

INTRODUCCIÓN

Al hablar de Gestionar Conocimiento estamos hablando finalmente de crear, desarrollar y lograr que se establezcan sistemas de comunicación dentro de las empresas como parte de su cultura, para así poder detectar y poder compartir la información valiosa que poseen, principalmente la de las personas que las integran, implica hablar de términos muy importantes para que ésta pueda desarrollarse, como lo son el liderazgo, motivación, el papel de un gestor, Recursos Humanos, herramientas y tecnologías.

Todas las actividades que se lleven a cabo en esta organización obedecen a una planificación previa, ya que a través de ella es posible determinar hacia donde se quiere llegar y la manera de hacerlo, permitiendo disminuir los riesgos, la incertidumbre además de aprovechar mejor las oportunidades. Las organizaciones, independientemente de su naturaleza presentan un elemento que si es común, y es que cada una de ellas incorpora al talento humano como el factor decisivo en la prosperidad, competencia y avance para el logro de las metas y objetivos.

En tal sentido, cabe señalar la constante preocupación por la gerencia empresarial por determinar cómo alguien está desarrollando su trabajo, los motivos para realizarlos y la razón por la cual algunas personas llevan a cabo una mejor actividad. Estas dudas se aclaran si se implementa, en el caso de una organización, una correcta evaluación de desempeño que, según Chiavenato (2002), “... es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo” (p. 198).

Teniendo presente lo manifestado anteriormente es claro anotar que en esta organización debería existir un sistema metódico, objetivo y eficiente de evaluación del desempeño, medición de la formación para los empleados, siendo este imprescindible para generar necesidades de perfeccionamiento continuo en los empleados, en el cual los mismos, se someten consciente y periódicamente a un proceso de evaluación de su desempeño, en aras de fortalecer sus potencialidades. Al darle importancia al talento humano, la gerencia debe considerar que puede cuantificar un rasgo humano de su personal cualidades, capacidades, habilidades, destrezas y actitudes para alcanzar resultados, de igual manera puede realizar un proceso de toma decisiones considerando la selección, el desarrollo, ascensos, y sueldos y salarios, por su parte, le permite llevar un registro histórico clima, cultura, y motivación.

En este mismo orden de ideas, los gerentes o encargados del área de talento humano y compañía de la alta gerencia, además de evaluar el desempeño de sus empleados requieren de una herramienta que les ayude a obtener el resultado de la misma y que de igual manera genere el análisis efectivo del resultado de dicha actividad de una manera clara, eficaz y eficiente para poder tomar decisiones en función de las mismas. Establecer además esas falencias que se pueden presentar en todas las áreas de la organización y así les permitan ser más competitivas y exitosas. Basándose en esta premisa se puede decir que es posible tomar herramientas de este proceso para solventar o mejorar dentro de la organización la acción de realizar la evaluación del desempeño e identificar las necesidades en el área de capacitación del talento humano a fin de obtener resultados seguros y rápidos para que los gerentes tomen decisiones en función de los mismos.

1. EL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del Problema

Antes de la Revolución Industrial, la forma de capacitación de los artesanos se adquiría mediante la relación “artesano-aprendiz” En los modelos económicos pasados, el valor de las empresas estaba marcado por los activos tangibles que tenían. En los mercados actuales, el valor de las compañías está directamente relacionado con los activos intangibles que poseen, donde el conocimiento cumple un rol de privilegio; las compañías reconocen al conocimiento como el capital principal, lo llamativo es que reconocen no saber cómo gestionar ese capital intelectual.

En el pasado se pensó, a lo interno de las empresas, que la capacitación era la mejor forma de aumentar la productividad y eficiencia de las personas. Sin embargo, para que tenga un impacto notorio, la capacitación no puede desarrollarse, como un evento aislado de lo estratégico, sino que debe ir enfocada a lograr la competitividad empresarial en el entorno a través de su talento humano.

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

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación permite a la organización contar con personal altamente preparado, elevando la calidad en el trabajo que realiza, y promueve que dicha organización sea cada vez más productiva y competitiva.

La evaluación de desempeño procura identificar el déficit que los empleados pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas. Por cierto, debe existir un perfil ocupacional definido para los puestos de trabajo. Este es el medio de contraste, por así llamarlo, que nos permite detectar las deficiencias o carencias de conocimientos del trabajador. Naturalmente, no todos los aspectos deficitarios tienen el mismo nivel de importancia para la organización. De allí que antes de efectuar cualquier evaluación de desempeño, es necesario que la empresa haya definido sus procedimientos productivos o de servicio.

Por otra parte, encontramos la evaluación del desempeño está en el centro de muchos de los planes de retribución, pues la evaluación de cada empleado se hace necesaria para fijar su retribución. Esto explica que la evaluación del desempeño haya evolucionado hasta convertirse en la actualidad en un proceso estructurado y sistemático que pretende no sólo identificar y medir el rendimiento de las personas que forman parte de la organización, sino también gestionarlo. La evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados,

desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas (Fletcher, 2001) y se destaca cada vez más su carácter estratégico.

1.2 Planteamiento del problema

Es muy importante que en una empresa se identifiquen las políticas y procesos de evaluación del desempeño con el fin de determinar las falencias del personal que allí labora, para de esta manera, poder determinar cuáles son las necesidades de capacitación y lograr sí que el personal sea el más preparado para poder así brindar a las personas unos servicios de excelente calidad.

Se ha podido determinar que las necesidades presentadas en el área de capacitación y en las políticas de evaluación de desempeño del Hospital Rosario Pumarejo de López son muy grandes; y a la vez se propone el método o el uso de herramientas de gestión que permitan medir el grado de satisfacción del personal desde el talento humano del Hospital, Para lograr tal propósito se diseñan cuestionario que se aplican a los directivos del departamento de talento humano de la organización que conforman la muestra objeto de estudio.

Al observar las necesidades de capacitación que se presentan en el Hospital Rosario Pumarejo de López, se pueden identificar esas políticas necesarias para evaluar el desempeño de los empleados, lo que conlleva también a identificar los aspectos que se deben fortalecer, así como las fortalezas y habilidades que se tienen.

Es importante, Realizar análisis para detección de necesidades en talento humano basado en selección por competencias con el propósito de lograr una mayor efectividad en el mismo y establecer la brecha resultante entre el desempeño actual y el requerido ideal, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas.

Se considera importante el desempeño de actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

Es necesaria la implementación del sistema de evaluación y certificación de competencias laborales en la totalidad de la organización, puesto que hace parte de un esfuerzo continuo y sobre todo compartido entre la alta dirección, los líderes de procesos, talento humano y los colaboradores, de tal manera que una alianza entre ellos repercuta en el incremento de la productividad, la rentabilidad y el empleo basados en conocimientos, habilidades y destrezas que se buscan hoy en día.

Es pertinente ampliar el alcance de la aplicación de técnicas de evaluación de desempeño a colaboradores del nivel de acción para efecto de seguimiento y medición de sus resultados individuales y grupales.

Algunas tesis en recursos humanos usan los términos Capacitación y Evaluación del desempeño en diferentes direcciones. Sin embargo, otros hacen la siguiente distinción: la capacitación imparte a los empleados los conocimientos y habilidades requeridas para sus necesidades actuales; no obstante, el desarrollo implica aprendizajes que van más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo que debe ser evaluado desde los diferentes enfoques de la organización y en especial para el caso desde la Visión del Hospital Rosario Pumarejo de Valledupar.

Una capacitación no surge sólo porque sí: esta nace de una necesidad que tenga un colaborador para poder desempeñarse en su área laboral. Y para poder llevar a cabo una capacitación de éxito, primero es necesario realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, puesto que es necesario detectar la realidad actual de la organización y los desafíos a futuro que deberá

enfrentar. El Hospital Rosario Pumarejo es una organización de carácter social estatal que presta servicios hospitalarios y provee servicios de salud integral, cuya misión es: Prestar Servicios de Salud Integral de Segundo Nivel de Atención con recurso Humano idóneo infraestructura física y tecnología avanzada, garantizando la satisfacción de nuestros Usuarios, En los últimos años, el “Hospital Rosario Pumarejo, presenta la necesidad de realizar procesos relacionados con sus colaboradores, en el sentido de conocer las habilidades, conocimientos y actitudes que cada uno debe poseer o reforzar dentro de su puesto de trabajo, con el ánimo de cumplir los objetivos organizacionales como personales y profesionales.

Todo lo anterior, puede generar una alta rotación de personal, insatisfacción laboral, desactualización de información y desmotivación de los colaboradores por la falta de interés en su bienestar por parte de la administración del hospital; limitando la promoción de personal y la creación de más fuentes de trabajo, de no tomar acciones concretas, el Hospital Rosario Pumarejo puede correr el riesgo de que sus colaboradores estén poco preparados, sin oportunidades de ampliar sus conocimientos, habilidades y actitudes para poder desempeñarse con eficiencia. De ahí la necesidad de identificar también las políticas y proceso de evaluación del desempeño para lograr que el personal sea el más preparado en sector de la salud

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se hace indispensable diagnosticar las necesidades de capacitación de los colaboradores del “Hospital Rosario Pumarejo de Valledupar” e identificar aquellas políticas internas para evaluar el desempeño de cada miembro de la institución. Todo esto nos llevara a identificar qué aspectos necesitan fortalecer en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes en su puesto de trabajo.

Es importante mencionar que la evaluación del desempeño les permite a los empleados contar con una retroalimentación, orientándolos para dirigir sus esfuerzos y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia una motivación y mayor satisfacción en su labor. Para lograr cumplir con los objetivos institucionales, se requieren medidas precisas de desempeño de quienes conforman el equipo de trabajo, esto a demás permitirá conocer quiénes son merecedores de promociones y compensar sus esfuerzos. Los resultados de la evaluación, pueden aportar información que sirva como herramienta útil para la toma de decisiones. La evaluación del desempeño comprende el establecimiento de compromisos, la medición de objetivos, la apreciación de lo conseguido y las acciones de mejora y reconocimiento. Así mismo es un instrumento bajo el cual se genera la comunicación, orientando a los empleados hacia objetivos estratégicos propuestos o definidos por la institución.

1.3 Objetivo General

Construir un modelo de gestión del conocimiento orientado hacia el Diagnóstico de Necesidades en el Área de Capacitación e Identificación De Políticas Para La Evaluación del Desempeño Laboral en el Hospital Rosario Pumarejo De López de la ciudad de Valledupar.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Fortalecer la conducción de los procesos de gestión del conocimiento para un aprendizaje permanente, en servicio y centrado en los procesos de trabajo de atención de salud.

- Diseñar junto con los actores involucrados, estrategias viables y sostenibles que permitan fomentar su autoaprendizaje y autodesarrollo, así como el aprendizaje colectivo, ampliando las opciones de acceso al conocimiento.
- Contribuir al desarrollo de capacidades individuales y colectivas para la generación, difusión y utilización de opciones que permitan el aprendizaje y resolución de problemas en forma multidisciplinaria e interdisciplinaria.
- Contribuir en la resolución de contradicciones inherentes a los procesos de gestión de conocimientos, especialmente en relación con:
 - Empoderamiento del personal vs centralismo del poder y autoritarismo.
 - Adaptación y aplicación real de los conocimientos vs cumplimiento de expectativas establecidas apriorísticamente en los compromisos de gestión.
 - Necesidad de renovación de paradigmas vs continuidad por la demanda del modelo existente.

1.4 Justificación de la Investigación

La investigación sobre el “Diagnóstico de Necesidades En El Área de Capacitación e Identificación De Políticas Para La Evaluación del Desempeño Laboral En El Hospital Rosario Pumarejo De López” se origina en el reconocimiento de que las instituciones de servicio y públicas no pueden estar funcionando ajenas al momento histórico de cambio acelerado que se vive en el mundo, producto del avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que están influyendo de manera decisiva en los cambios de escenarios y

paradigmas de cualquier proceso organizacional o actividad socio-profesional. El incremento de productividad de las organizaciones se basará más que en la información, en el conocimiento. En este sentido, el desafío es cómo convertir información en conocimiento útil, y cómo aprovechar el proceso de generación y apropiación del conocimiento para inducir procesos dinámicos de aprendizaje, que permita el fortalecimiento de capacidades y habilidades en las personas u organizaciones que se lo apropian. Bajo este marco se orientará la construcción de un modelo de gestión del conocimiento para el Hospital Rosario Pumarejo de López.

Teniendo como fundamento lo expuesto anteriormente, el presente modelo estratégico integral se constituye en una herramienta fundamental que permitirá a la empresa social del estado Hospital Rosario Pumarejo de López, conocer las falencias que presenta actualmente dicha institución en el área de capacitación y evaluación del desempeño, esto con el fin de que se puedan establecer las medidas que ayuden a mejorar y mantener un óptimo nivel de calidad en la prestación de los servicios.

Con este modelo estratégico integral para los procesos de capacitación y evaluación del desempeño, se busca establecer procesos que optimicen el uso de los recursos humanos, a través del mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, teniendo en cuenta las interacciones con el entorno. Este modelo también permitirá que la institución hospitalaria cumpla con la normatividad asociada y pueda obtener los beneficios sociales y económicos por la calidad en la prestación de los servicios.

1.5 Limitaciones

Este ítem está referido a los aspectos que, de alguna manera afectan la realización del estudio.

Aquí se debe anotar todas las limitaciones que se pueden presentar en el desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta hasta el final de la investigación, Ahora bien, las limitaciones vienen a constituirse en factores externos al equipo de investigadores que se convierten en obstáculos que eventualmente pudieran presentarse durante el desarrollo de estudio y por lo general escapan al control del investigador mismo.

Al inicio de esta propuesta investigativa, pasa por el tiempo empleado para realizar todos los procedimientos básicos del tema que es objeto de investigación, por otra parte, la falta de disponibilidad por parte de los encuestados se presenta como un determinante para aumentar las dificultades para conseguir la información.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Marco Teórico

Alrededor del mundo, los sistemas de salud están reconociendo la necesidad de mejorar la calidad brindando capacitación al personal y evaluando su desempeño laboral. Dichos sistemas están adoptando o llevando guías clínicas basadas en la demostración o evidencia, procurando la reducción de los errores médicos y tomando decisiones para salvaguardar la seguridad del paciente. La preocupación por la calidad también se manifiesta en los esfuerzos por reducir el desperdicio, despilfarro y la ineficiencia, para asegurar que los escasos recursos para la atención de salud sean usados aprovechando plenamente su potencia.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para acrecentar o aumentar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta causa hay un persistente interés de la empresa por mejorar el desempeño de los funcionarios a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. El desempeño laboral se puede definir como aquellas actuaciones o comportamientos analizados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la entidad, y que pueden ser calculados en términos de las facultades o destrezas de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Para las organizaciones, el desempeño laboral no ha sido una primicia o innovación debido a que el hombre ha mantenido desde hace tiempo un nexo o una relación con su trabajo. De tal forma, el desempeño laboral se puede entender como el valor o utilidad que puede mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman.

Según (Stoner, 1994) el desempeño laboral es la manera como los elementos de la empresa u organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas

establecidas con anterioridad. Por otro lado, (Chiavenato, 2006) expone sobre desempeño laboral como una sistemática evaluación del desempeño, del potencial de desarrollo del sujeto en el puesto u oficio, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

El Desempeño Laboral según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por (Stoner, 1994), afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

En el Hospital Rosario Pumarejo de López se trata de acatar el principio de que todo el incremento de la eficacia y eficiencia en los procesos de gestión y asistencia hospitalaria solamente tiene sentido que se esté al servicio de una atención al paciente sobresaliente y más humanizada y esto se logra contando con personal idóneo que cuente con una alta calidad moral para cumplir con sus deberes, brindando respeto, lealtad, honestidad y tolerancia. Atraves de los

años en el país se han hecho mejorías y reformas a la ley con el objetivo de implementar y exigir a las instituciones tanto públicas como privadas para que trabajen con niveles superiores de calidad y así mejorar la atención y satisfacción de los usuarios.

Importancia del talento humano; Se retoman algunos planteamientos de (Schultz, 1961) sobre los fundamentos de la teoría del talento humano alrededor de elementos como flexibilidad, especificidad del conocimiento e innovación, que gestarán las condiciones del desarrollo del talento humano para la consecución de las metas empresariales. La configuración de estos elementos desde una perspectiva holística presentará una mirada que dimensiona el talento humano no como una cualidad individual, sino como una cualidad estructural de las organizaciones empresariales.

(Ochoa Flores, 2001) afirma que: " Hay que resaltar que lo más importante es que la evaluación de la enseñanza no es una actividad externa a la enseñanza misma, sino que es parte y condición endógena del proceso mediante el cual el estado interior del aprendiz se mueve, se conforta, se desequilibra y se reestructura frente a lo desconocido que indaga, y construye como un nuevo sentido que se acomoda, se sobrepone y se interpone de forma cognitiva, generando una nueva cadena de significados que reequilibra la situación interior del aprendiz, gracias a una experiencia de enseñanza diseñada y orientada por el maestro para lograr un cambio conceptual.

Según (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2011): "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona".

(Cuesta Santos, 2005) Plantea que los métodos de evaluación del desempeño parten para su aplicación de los indicadores u objetivos a medir o valorar. Incorporados a los sistemas de evaluación del desempeño, sus recurrencias no son excluyentes; así, por ejemplo, puede recurrirse al método de evaluación por objetivos y, a la vez, al método de auto evaluación. Este divide a los mismos en dos grupos teniendo en cuenta los indicadores tangibles e intangibles, un primer grupo denominado métodos relacionados con indicadores tangibles vinculados estrechamente a la observación directa y otro grupo, métodos relacionados con indicadores intangibles que no dejan de tener en cuenta los indicadores tangibles pero que además sirven para evaluar las tareas más complejas, el trabajo en equipo.

“IDALBERTO CHIAVENATO” Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven, y saben cómo satisfacerlos, y encantarlos. Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

3. METODOLOGÍA GENERAL

Se define la investigación como una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos. (Cervo y Bervian, 1989, p. 41).

El tema de los recursos humanos y específicamente lo relativo a su gestión, ha estado hasta hace muy poco tiempo ausente de las agendas de las reformas del sector salud en la mayoría de los países, aunque es usual encontrar expresiones de que los recursos humanos son el elemento esencial de los sistemas de salud y un factor clave en las reformas del sector.

La estrategia para lograr el cambio y la modernización de los Establecimientos y Servicios de Salud, se desarrolla a través de un proceso continuo de capacitación, lo que permitirá el mejoramiento de las competencias del personal de los establecimientos de salud, requisito para alcanzar los cambios reales en la estructura y dinámica de dichos centros.

En la empresa Hospital Rosario Pumarejo de López se está considerando como base de la capacitación los conocimientos, habilidades, actitudes, en las competencias previas de los participantes a partir de las cuales se produce una reconstrucción y mejoramiento del nivel de competencias para diseñar, seleccionar, adaptar, aplicar y evaluar instrumentos de gestión de la empresa de salud.

Se propone una capacitación sustentada en el autoaprendizaje, proceso que se caracteriza por ser auto formativo y con la convicción de que los individuos (trabajadores) tienen expectativas, intereses y compromisos con la capacitación permanente. Mediante estas competencias los

trabajadores consolidarán y mejorarán sus competencias y de esta forma la calidad de los servicios de salud prestados en el Hospital Rosario Pumarejo mejorará.

Todo está dirigido a la búsqueda de necesidades de aprendizaje, que constituyen el punto de partida de estrategias capacitantes sobre la problemática detectada; entonces se da la necesidad de establecer un sistema de monitoreo que garantice la continuidad de la educación permanente, incrementar de manera sistemática el impacto de la capacitación en la calidad de los servicios, además incentivar la auto superación individual como vía para lograr el perfeccionamiento Técnico-Profesional que posibilite la transformación cualitativa de los servicios de salud.

3.1. Método de la investigación

Actualmente es conocido el hecho de que algunas organizaciones solamente han usado el buen sentido común, y otros medios para determinar a quiénes y en qué proporcionar Capacitación y la medición o evaluación de cada rol, lejos de ser procedimientos confiables, y válidos, obedecen por desgracia en algunos casos totalmente erróneas, que provocan consecuencias no deseadas tanto al individuo, como a la propia empresa o institución. Es ahí donde nace la oportunidad de profundizar en estas dos áreas de recurso humano para diagnosticar en que estados se encuentran en el Hospital Rosario Pumarejo, para ello se considera que se debe iniciar una investigación de tipo Descriptiva, con la cual permitirá a la empresa tomar las medidas oportunas para el desarrollo de su personal, independiente al área que se encuentre. Este tipo de enfoque que se le quiere dar a la investigación es más que todo preventivo y dado el caso permita hacer correctivo a las malas prácticas que allí se estén dando.

Por otro lado, a partir del diagnóstico de necesidades que se pueden encontrar, estos deberán ir en la línea de los objetivos institucionales que cada persona deberá lograr, esto es, lo que se requiere que la gente sepa "hacer o decir" para desempeñar su trabajo, de acuerdo a los niveles o parámetros de eficiencia establecidos. Estos objetivos deben expresarse en términos de conducta (desempeños observables), susceptibles de medición para determinar su logro.

Una de las premisas más importantes que nos debe llevar este tipo de investigación para determinar un diagnóstico en la evaluación del desempeño y las necesidades de capacitación para el desarrollo del personal en un escenario laboral, es que no solo debe ser dirigida a detectar las brechas de incumplimiento en el pasado. Por ese motivo es necesario lanzar la visión al futuro por parte del ejecutivo de administración del talento humano, así como por sus pares, los ejecutivos de las otras áreas, con el fin de evaluar el tipo de competencias y profundidad de ellas, con respecto al plan estratégico de la institución o empresa. Así, el enfoque también es preventivo en el sentido de adelantarse a diseñar y desarrollar acciones de enseñanza – aprendizaje, que permitan ayudar como socio estratégico que es recursos humanos, de la compañía o dependencia. Esta perspectiva preventiva se logra al realizar un diagnóstico organizacional integral y no necesariamente de total profundidad.

Características de investigación cuantitativa (concluyente).

- Analiza la realidad social descomponiéndola en variables, es particularista.
- Asume que la realidad social es relativamente constante y adaptable a través del tiempo.
- Asume una postura objetiva, separando su postura con respecto a los participantes en la investigación y la situación.
- Asume una realidad social y objetiva.

- Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico.
- Busca cuantificar los datos en los que generalmente se aplica algún tipo de análisis estadístico.
- Confirmatoria, inferencial y deductiva.
- Genera datos numéricos para representar el ambiente social.
- Orientada al resultado.
- Prueba teorías o hipótesis.

3.2 Población y Muestra

Las estadísticas de por sí no tienen sentido si no se consideran o se relacionan dentro del contexto con que se trabajan. Por lo tanto, es necesario entender los conceptos de población y de muestra para lograr comprender mejor su significado en la investigación que se lleva a cabo.

En la investigación descriptiva, normalmente se emplean muestras grandes y algunas veces se recomienda seleccionar de un 10 a un 20 por ciento de la población accesible. Pero para este caso la muestra será el o los responsables del área de Recurso Humano del Hospital Rosario Pumarejo, partiendo que la investigación busca diagnosticar las necesidades y políticas en los procesos de evaluación de desempeño y medir los que conducen los procesos y no los que lo reciben.

En esta investigación determinamos que la población; es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, mientras que la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Para este proceso tomaremos como muestra la parte involucrada en el desarrollo de

los sistemas para el caso el jefe de Recursos Humanos o en su efecto la alta gerencia que tenga injerencia en el proceso de Capacitación y Evaluación del Desempeño del Hospital Rosario Pumarejo.

Las razones para determinar la muestra en la presente investigación son porque permiten:

- Ahorrar tiempo. Estudiar a menos individuos es evidente que lleva menos tiempo.
- Estudiar la totalidad de la población puede llegar a ser una tarea inaccesible o imposible de realizar.
- Aumentar la calidad del estudio.
- La selección de muestras específicas nos permitirá reducir la heterogeneidad de una población al indicar los criterios de inclusión y/o exclusión.

3.3 Fuentes de información

Para la realización de este trabajo utilizaremos una fuente primaria, este tipo de fuente es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

En la investigación que estamos realizando nuestra fuente estará representada de tipo entrevista, y la recopilación de estos datos debe ser lo más estructurada posible con el fin de alcanzar una máxima calidad de información que permita tomar decisiones acertadas, este tipo de fuente es la más adecuada para procurar información descriptiva. Preguntando directamente a los

involucrados en el proceso de capacitación y evaluación de desempeño se pueden hallar datos relativos a sus creencias, preferencias, opiniones, satisfacción, comportamientos, etc. La fuente que se ha escogido para desarrollar el presente trabajo, nos permitirán conocer de primera mano y llegar a la fuente directa de esta forma la información serán más confiables.

Por otra parte, para la recolección de la información de las fuentes secundarias, las cuales se encuentran representadas por información obtenida por internet y bibliografía de textos especializados, donde se destaca la página web de actualícese, libros de Manejo de Recurso Humano, donde se obtuvo un excelente contenido literario que permitieron estructurar la temática de la presente investigación.

Para el análisis de los resultados, inicialmente se aplicó un procesamiento manual de la información a través de las encuestas o recolección de los datos obtenidos; posteriormente se realizó un procesamiento de la información utilizando los respectivos programas informáticos. El análisis se desarrolló por medio de la utilización de gráficas, cuadros, barras y demás elementos estadísticos, donde se relaciona la interpretación y análisis de los resultados obtenidos de cada una de las variables estudiadas e identificadas en el proceso de investigación.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica e instrumento en la recolección de la información que se estará aplicando en el desarrollo del presente trabajo, esta implementada en la entrevista la cual es la técnica más empleada en las distintas áreas del conocimiento. En un sentido general, se entiende como una interacción entre dos personas, planificada y que obedece a un objetivo, en la que el entrevistado da su opinión sobre un asunto y, el entrevistador, recoge e interpreta esa visión particular. En la

metodología cualitativa, que hemos escogido la entrevista en profundidad se debe dar con regularidad y objetividad entre el investigador y el entrevistado, donde el objetivo principal es conocer de primera mano la opinión y la perspectiva que qué tiene en relación al tema o problema que estamos tratando de resolver.

Aquí podemos plantear que las técnicas que se utilizaran están enmarcadas en, la encuesta se diferencia de otros métodos de investigación en que la información obtenida ya está con anticipación preparada y estructurada, en ese sentido, presenta notables limitaciones al restringir la posibilidad de obtener información, a validar o refutar hipótesis previamente establecidas en el cuestionario. Y por otra parte La observación le permite al estudio: maximizar las habilidades del investigador para captar motivos, frecuencias, intereses, comportamientos y costumbres del grupo en estudio del hospital; además, permite que el investigador vea el mundo con profundidad, como lo viven a diario las personas de esta empresa, factores de tiempo, capturar el fenómeno en sus propios términos y comprender la cultura en su propio ambiente (Sicilia Camacho & Delgado Noguera, 2002).

4. RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

Para la presentación de los resultados, en relación del tema que es objeto de investigación, donde el diagnosticar sobre las necesidades que existen en el área de capacitación e identificar las políticas y procesos que se aplican en la evaluación del desempeño, es necesario incluir el uso de diversas técnicas que permiten identificar y agrupar las necesidades de capacitación que existen en una empresa, según su naturaleza y “población-objetivo”.

La búsqueda de la información o los datos es con el propósito de saber si los métodos o procesos en las áreas estudiadas permiten que la gente sea más productiva en su trabajo actual y si tienen la posibilidad de progresar. Todo esto pensando el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual y grupal, lo que requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento y progreso individuales y colectivos, lo que se traduce en capacitación y desarrollo, todas las personas normales, independientemente de su lugar en la jerarquía, pueden hacer un buen trabajo y lo harán si se les da la oportunidad y los medios para hacerlo.

Al inicio de la investigación nuestra fuente deja ver que existe unas necesidades básicas en las áreas de talento humano que van enfocadas al tema de capacitación, estas encierran la población individual así como las que tiene un grupo, las que requieren soluciones a mediano y largo plazo, las que derivan de un cambio tecnológico, las que derivan de cambios en la estructura de la organización, las que complementan ajustes o cambios de políticas, las que requieren instrucción sobre la marcha, las que precisan instrucción fuera del trabajo, etc.

Por otra parte existen diversos indicadores de necesidades de capacitación en la empresa, que se vienen presentado unos más habituales que otros en diferentes áreas, errores observables en los trabajadores o grupos de trabajadores durante el desempeño de sus tareas. Como para citar algunos; Vacantes de puestos de trabajo debido a la movilidad o retiros del personal, ascensos del personal a puestos de mayor complejidad, responsabilidad y remuneraciones a través de líneas de ascensos.

Las necesidades de capacitación se determinan a partir de indicadores específicos. No obstante, no basta definir las necesidades de capacitación; es preciso relacionarlas con los Propósitos del área del talento humano, hoy por hoy es necesario fortalecer el tema de capacitación en lo que tienen que ver con los objetivos de la empresa ya que pueden existir dificultades en la planificación organizativa, pueden existir falencias a nivel de supervisión, problemas de métodos de trabajo, costos, problemas de relaciones humanas, problemas en la elaboración de informes, problemas de moral de grupo, dificultades en la evaluación del rendimiento, falta de conocimientos técnicos, falta de técnicas de programación, etc.

Hoy existen oportunidades de mejora en algunas áreas específicas, en algunos procesos, falta la implementación y difusión de algunos manuales de procedimientos ya que esto puede permitir que se presenten procedimientos inadecuados o erróneos.

Para recopilar la información sobre las necesidades en el área de capacitación se utiliza la presente encuesta que dirigida inicialmente a los encargados de los procesos en Talento Humano y además es necesario conocer la percepción de la contraparte que en este caso es una muestra de los trabajadores del Hospital en las diferentes áreas.

ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS, PARA LLEGAR AL DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION E IDENTIFICAR LAS POLITICAS EN LOS PROCESOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EL HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE VALLEDUPAR

1.-Recibiste el personal capacitación al momento de ingresar a la empresa.

SI

NO

Por qué.

2.- Crees necesaria la capacitación en cada área de trabajo.

SI

NO

Por qué.

3.- Crees necesitas capacitación para fortalecer los procesos de gestión desde la dirección de talento humano.

SI

NO

Por qué.

4.- A usted como jefe de recurso humano ha residido algún curso de capacitación fuera de la empresa.

SI

NO

Porque.

5.- Consideras importante la capacitación.

SI

NO

Porque.

6.- Piensas que estas apto para desempeñar su trabajo.

SI

NO

Porque.

7.- Los conocimientos que reciben los empleados les dan seguridad para hacer su trabajo.

SI

NO

Porque.

8.- Cree usted los procesos de capacitación le permiten mantener la estabilidad del desempeño en cada puesto de trabajo.

SI

NO

Porque.

9.- el departamento de recursos humanos identifica un problema y toma la decisión de resolverlo en el corto plazo.

SI

NO

Porque.

10.- Puedes tomar decisiones propias.

SI

NO

Porque.

11.-Existe buena relación entre trabajadores patrones.

SI

NO

Porque.

12.- Desde su rol tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus compañeros.

SI

NO

Porque

13.-Han impartidos cursos de capacitación relevantes e importantes en las áreas de trabajo.

SI

NO

Porque.

14.-Las horas que reciben de capacitación los empleados han sido suficientes desde la responsabilidad que y tienen en cada rol.

SI

NO

Porque.

15.-Existen días especiales para un curso de capacitación dentro de la empresa.

SI

NO

Porque.

16.-Cuentan con recursos asignados estructurados para satisfacer un plan.

SI

NO

Porque.

ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS, PARA LLEGAR AL DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION E IDENTIFICAR LAS POLITICAS EN LOS PROCESOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EL HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE VALLEDUPAR.

1.- Desde el área de recursos humanos, tienen un manual o manejan algún proceso para evaluar el desempeño de cada empleado.

SI

NO

Porque.

2.- En general, ¿qué tan dedicado considera a los empleados en su trabajo?

- Extremadamente dedicado
- Muy dedicado
- Moderadamente dedicado
- Poco dedicado
- Nada dedicado

3.- En general, ¿qué tan bien trabaja el empleado en equipo?

- Excelente
- Bueno
- Ni bueno ni malo
- Malo
- Malísimo

4.- En general, ¿cuánto conocimiento diría que tiene el empleado sobre la visión de la compañía?

- Demasiado conocimiento
- Mucho conocimiento
- Suficiente conocimiento
- Poco conocimiento
- Nada de conocimiento

5.- En general, ¿con qué frecuencia logra el empleado terminar su trabajo para las fechas programadas de entrega?

- Casi siempre
- Usualmente

- A veces
- Rara vez
- Casi nunca

6.- En general, ¿qué tan efectivo es el empleado en el trabajo?

- Extremadamente efectivo
- Muy efectivo
- Moderadamente efectivo
- Poco efectivo
- Nada efectivo

7.- En general, ¿con qué rapidez actúa el empleado para resolver un problema?

- Demasiada rapidez
- Mucha rapidez
- Suficiente rapidez
- Poca rapidez
- Nada de rapidez

8.- En general, ¿qué tanto respeta el empleado las reglas establecidas por la compañía?

- Demasiado
- Mucho
- Lo suficiente
- Poca
- Nada

9.- En general, ¿cuánta facilidad muestra el empleado para acceder a la información necesaria?

- Demasiada facilidad
- Mucha facilidad
- La suficiente facilidad
- Poca facilidad
- Nada facilidad

10.- En general, ¿qué tan proactivo es el empleado para sugerir e implementar mejoras en su trabajo?

- Extremadamente proactivo

- Muy proactivo
- Moderadamente proactivo
- Poco proactivo
- Nada proactivo

11.- En general, ¿qué tan receptivo es el empleado al momento de recibir críticas y sugerencias?

- Extremadamente receptivo
- Muy receptivo
- Moderadamente receptivo
- Poco receptivo
- Nada receptivo

12.- En general, ¿cómo es la relación entre el empleado y sus compañeros de trabajo?

- Excelente
- Buena
- Ni buena ni mala
- Mala
- Malísima

13.- En general, ¿con qué frecuencia cumple el empleado con su horario laboral?

- Casi siempre
- Usualmente
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca

14.- En general, ¿qué tan innovadoras son las propuestas que el empleado presenta?

- Extremadamente innovadoras
- Muy innovadoras
- Moderadamente innovadoras
- Pocas innovadoras
- Nada innovadoras

15.- En su opinión, ¿qué tan compatible es el empleado con la visión de la compañía?

- Extremadamente compatible
- Muy compatible
- Moderadamente compatible
- Poco compatible
- Nada compatible

16.- En general, ¿qué tan dispuesto está el empleado en ofrecer ayuda a sus colegas?

- Extremadamente dispuesto
- Muy dispuesto
- Moderadamente dispuesto
- Poco dispuesto
- Nada dispuesto

17.- En general, ¿qué tan actualizado está el conocimiento del empleado en relación con su ámbito de trabajo?

- Extremadamente actualizado
- Muy actualizado
- Moderadamente actualizado
- Poco actualizado
- Nada actualizado

18.- En general, ¿cómo trabaja el empleado bajo presión?

- Extremadamente bien
- Muy bien
- Moderadamente bien
- Poco bien
- Nada bien

ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS DEL HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR

Información del encuestado:

Sucursal a que pertenece _____

Área o departamento a qué pertenece _____

Nombre del empleado _____

Cargo que desempeña _____

Jefe de área _____

El cuestionario se ilustra a continuación:

1. ¿Cuál es su posición respecto a la implementación de un Plan de Gestión de Conocimiento en el área de Recursos Humanos?

De acuerdo

Indiferente

Desacuerdo

2. ¿En cuánto tiempo cree que el hospital adoptará el Plan de Gestión de Conocimiento en el área de recursos humanos?

Menos de un año

Dentro de uno a dos años

Dentro de tres años o más

No se ha definido

3. Al momento de implementar el Plan de Gestión de Conocimiento en el hospital, ¿Cómo cree que se debe abordar el proyecto?

Buscando apoyo de una compañía Consultora que implemente el Plan de Gestión de Conocimiento y acompañe al hospital y enseñe sobre la práctica.

Buscando soluciones a través de una asociación gremial de su sector en salud.

Donde intercambien información para resolver el Plan de Gestión.

Aplicando procesos previamente usados en empresas de otros países y auto capacitándose para realizar la implementación usted mismo.

4. ¿Considera que el hospital está preparado para la implementación de un Plan de Gestión de Conocimiento en el área de recursos humanos?

Si

No

No respondió

5. ¿Han diagnosticado en el hospital el impacto y los recursos requeridos para la implementación de un Plan de Gestión de Conocimiento en el área de recursos humanos?

Si

No

No respondió

6. ¿Qué grado de conocimiento cree que tiene el hospital a cerca de la implementación del Plan de Gestión de Conocimiento en el área de recursos humanos?

Bueno

Regular

Malo

7. Conoce el término “Gestión de Conocimiento”

Hallazgos:

Si

No

8. Considera que hay pérdida de información respecto a los procedimientos del hospital?

Si

No

Como la metodología que se utilizó para la recolección de la información es por medio de encuesta y entrevista, el cuestionario es corto, con instrucciones precisas y claras sobre el tipo de preguntas, fines del estudio, etc., considerándose en su diseño parámetros como la validez y confiabilidad. Las categorías cualitativas son el resultado del análisis después de cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, busca conceptualizar sobre la realidad, con base

en la información obtenida con entrevistas y encuestas de la población estudiada. (Bernal Torres, 2006),

En la metodología cualitativa, los datos recogidos necesitan ser traducidos en categorías con el fin de poder realizar comparaciones y posibles contrastes, de manera que se pueda organizar conceptualmente los datos y presentar la información siguiendo algún tipo de patrón o regularidad emergente.

PRESENTACION DE RESULTADOS MEDIANTE UNA INVESTIGACION CUALITATIVA

CATEGORIA	RESPUESTA	CONCEPTO
Gestión del conocimiento desde el área de Talento Humano	SI	La evaluación del desempeño es parte importante de cualquier Hospital y no está exenta de problemas en modo alguno. Como la Evaluación del Desempeño y el proceso de capacitación de las personas están estrechamente vinculadas con el status, con los sistemas de recompensa de una organización y con el concepto de sí mismo que tiene el individuo, constituye el centro de atención de esta oficina, y comprometidos en todos los indicadores sobre la Gestión de Recursos Humanos.
Necesidad de desarrollar procesos de capacitación x áreas	SI	Esta oficina en representación de sus tres líderes, permite que los procesos capacitación vayan dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.
Eficiencia del desempeño laboral según el proceso de		Con esta respuesta no se pretende desmeritar los resultados que proporcionan las capacitaciones que se efectúan, la eficiencia en el puesto de trabajo va más allá que eso, se requiere unas habilidades y ciertas competencias propias del ser humano, en algunas áreas del hospital existen falencias propias de cada puesto y es ahí donde se deben diseñar estrategias que permitan obtener los resultados que requiere entidad.

capacitación en misión de cada rol	NO	
Estabilidad laboral	SI	<p>En este sentido, esta entidad pública debe diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales.</p> <p>En este contexto, hay que considerar al respecto que uno de los principales factores que incide en el rendimiento laboral es la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, junto a la estabilidad laboral que ofrece la empresa. Por ello, se persigue la creación de un ambiente favorable para el ejercicio y la estabilidad laboral, mediante la negociación y aprobación de contratos colectivos ajustados a las normas legales existentes y que incorporen salarios dignos que satisfagan a los trabajadores y que repercutan en sus rendimientos. Por lo tanto, se hace necesario precisar el desempeño del personal contratado, la estabilidad laboral que ofrece la organización y la relación entre ambas variables como parte de un proceso de evaluación y consolidación del funcionamiento de las organizaciones.</p>

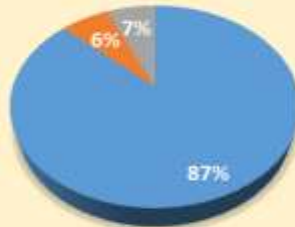
PRESENTACION DE RESULTADOS MEDIANTE UNA INVESTIGACION CUALITATIVA

CATEGORIA	RESPUESTA	CONCEPTO
Identificación de falencias presentadas en el área de capacitación para la toma de decisiones	SI	<p>El desarrollo de las capacidades del Gestor de Recursos Humanos debe realizarse a través del descubrimiento personal, especialmente la capacidad para analizar problemas y tomar decisiones. Desde esta perspectiva, los casos que se presentan describen acontecimientos en variados procesos de la gestión del trabajo en las áreas donde sucedan.</p> <p>Contamos con el personal idóneo para realizar una serie de secuencias que permiten identificar qué área necesita capacitarse y en que se está fallando, para el hospital es importante que todas sus unidades estén alineadas a los procesos y enfocadas a los objetivos que persigue la empresa.</p>
		La crisis que se manifiesta en la sociedad y en el sector ha deteriorado estructuralmente las condiciones en que se desenvuelve la actividad laboral en los servicios de salud, generando situaciones conflictivas que son potencial y efectivamente riesgosas para su

Capacitación a un nivel avanzado desde las diferentes áreas	NO	<p>funcionamiento y para la calidad y continuidad de los procesos de capacitación en las diferentes áreas.</p> <p>En el ámbito de la formación se cuestionan también los modelos educativos profesionales y se plantea la necesidad de adecuar la formación a los requerimientos de los servicios. Al mismo tiempo, se promueve la diversificación del personal, a través de la formación e incorporación al sector de personal técnico y auxiliar, siendo importante la promoción de personal voluntario comunitario.</p>
Tiempo utilizado para la capacitación del personal según el rol de sus funciones.	SI	<p>Aunque el sistema de salud pública difiere de las necesidades de formación del personal, por interés ajenos, es importante dejar claro que esta entidad permite los espacios y los tiempo adecuados para este tipo de actividades, desde el departamento de Recursos Humanos pensamos que el impacto de la capacitación de los trabajadores de las áreas y según su rol son el complemento de la atención de la calidad médica y salubrista en general, es muy difícil de concebir o de lograr la excelencia en los servicios sin la participación efectiva del personal de las categorías ocupacionales de operarios, técnicos no formados en el SNS, personal de servicio administrativos y dirigentes.</p> <p>Este personal no tiene que ver directamente con la prevención, curación o rehabilitación de los pacientes que asisten a nuestras unidades de salud, pero de ellos dependen que estas acciones transiten por una evolución lógica o por una involución prolongada o fatal, esta dinámica, seguida de la transformación de paradigmas, exige la modernización y actualización de los procesos capacitantes para poder acompañar los cambios trascendentales que ocurren, que evidencian modificaciones importantes en las estructuras, proceso de trabajo, enfoques, estilo y formas de actuar y dirigir.</p>

Así como se ha categorizado el resultado de la parte oficial de Talento Humano, es de saber que también se ha tabulado en forma gráfica los resultados que arrojaron la parte de los empleados, ya que para la realización de la investigación ha sido importante conocer la percepción de los empleados del hospital desde el conocimiento y las áreas que hemos querido estudiar, es la contraparte de la investigación el cual se representan sus resultados a continuación.

1. ¿Cuál es su posición respecto a la implementación de un Plan de Gestión de Conocimiento en el área de Recursos Humanos



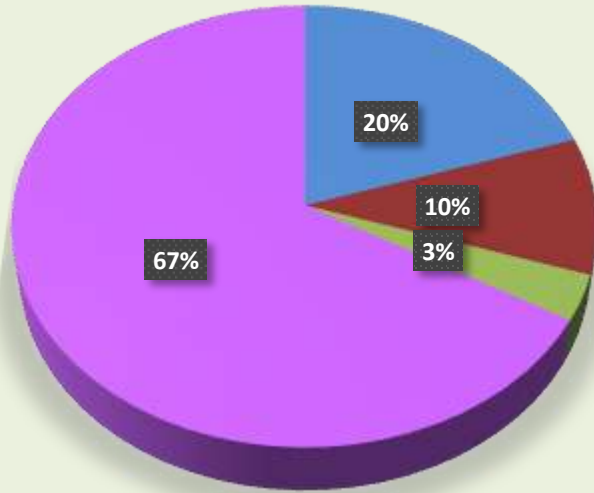
■ DE ACUERDO ■ INDIFERENTE ■ EN DESACUERDO

2. ¿En cuánto tiempo cree que el hospital adoptará el Plan de Gestión de Conocimiento en el área de recursos humanos?



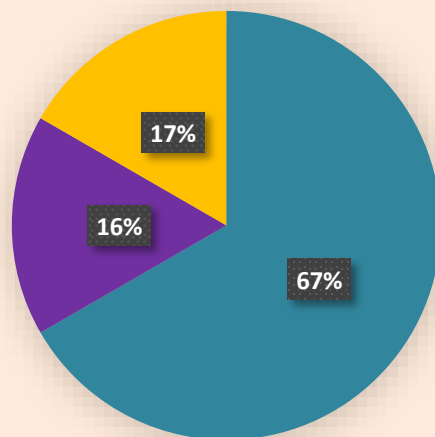
■ Menos de un año ■ Dentro de uno a dos años ■ Dentro de tres años o más ■ No se ha definido

3. Al momento de implementar el Plan de Gestión de Conocimiento en el hospital, ¿Cómo cree que se debe abordar el proyecto?



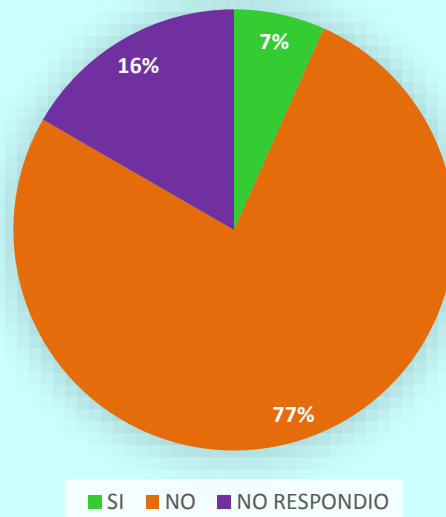
- Buscando apoyo de una compañía Consultora que implemente el Plan de Gestión de Conocimiento y acompañe al hospital y enseñe sobre la práctica.
- Buscando soluciones a través de una asociación gremial de su sector
- Donde intercambien información para resolver el Plan de Gestión.
- Aplicando procesos previamente usados en empresas de otros países y autocapacitándose para realizar la implementación usted mismo.

4. ¿Considera que el hospital está preparado para la implementación de un Plan de Gestión de Conocimiento en el área de recursos humanos?



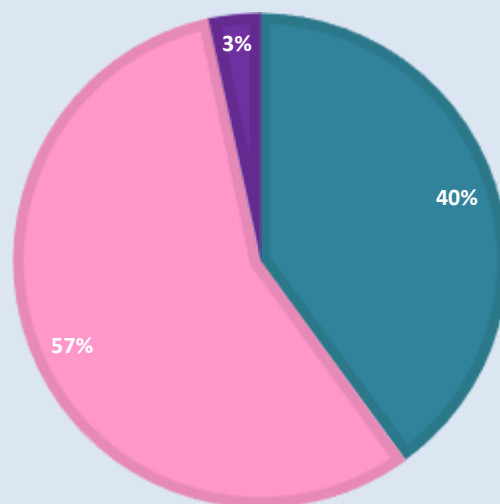
- SI
- NO
- NO RESPONDIO

5. ¿Han diagnosticado en el hospital el impacto y los recursos requeridos para la implementación de un Plan de Gestión de Conocimiento en el área de recursos humanos?

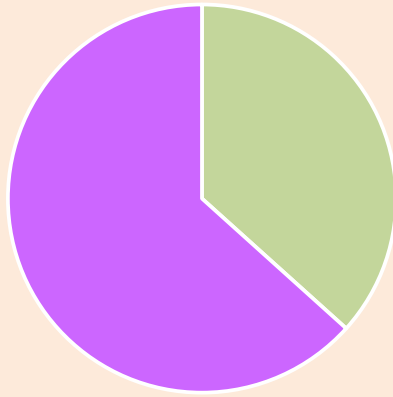


6. ¿QUÉ GRADO DE CONOCIMIENTO CREE QUE TIENE EL HOSPITAL A CERCA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS?

■ BUENO ■ REGULAR ■ MALO

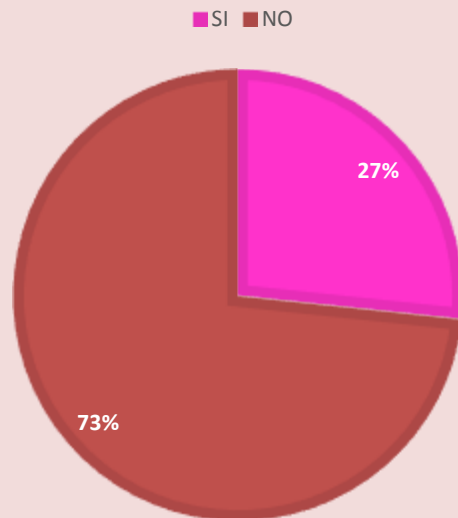


7. Conoce el término “Gestión de Conocimiento”



■ SI ■ NO

8. CONSIDERA QUE HAY PÉRDIDA DE INFORMACIÓN RESPECTO A LOS PROCEDIMIENTOS DEL HOSPITAL?



■ SI ■ NO

4.2. Análisis de datos

Para el desarrollo de este punto se toma como base aquellas cifras o porcentajes que resultaron más significativos según a la pregunta expuesta dando a conocer las directrices exhibidas, a la vez se identificaron los temas generales que surgieran de la entrevista y observación de acuerdo a las categorías de trabajo con lo que se generan los hallazgos de la investigación, destacando diferencias significativas que pudieron originarse, semejanzas o similitudes, entre otros aspectos.

Se trata de comparar los logros de la investigación en la entidad y establecer los resultados que arrojaron dicho estudio, con miras a establecer las metas previamente establecidas y analizar de manera especial la oportunidad y calidad de los servicios. Ello permite identificar y cuantificar la capacidad que tiene el hospital Rosario Pumarejo de López para cumplir las metas y de este modo establecer niveles de mejoramiento en las áreas de capacitación y evaluación del desempeño.

Con los resultados de la anterior actividad, y con base en el análisis de los procesos, ajustar los estándares de desempeño a los requerimientos y determinar las necesidades de la organización en términos de recursos humanos. Estas entidades de carácter público una vez efectuado cualquier análisis de las áreas y demás aspectos relacionados con su organización, deberán analizar la conveniencia de ajustar sus estatutos internos para que se adecuen a la naturaleza, funciones, objetivos y misión de la respectiva entidad.

Una vez analizado el material obtenido o los datos de nuestras fuentes, es posible analizar que en estos procesos es importante que exista un responsable por la ejecución y resultados que se obtengan en la transformación del personal desde las áreas de capacitación y el diseño de una política clara y confiable para la evaluación del desempeño.

Bajo este concepto, diseñar la organización que responda estructuralmente a un esquema de procesos es un criterio a tener en cuenta en los ejercicios de ajuste institucional. Los resultados que se obtienen permiten generar una mayor coherencia entre líneas jerárquicas de mando, y formas de comunicación que contribuyen al mejoramiento de la gestión institucional. El punto de

partida para realizar este ejercicio es identificar los diferentes procesos que debe adelantar la organización para obtener los productos o servicios que por norma de creación le han sido asignados. En este sentido el ejercicio de identificación de las necesidades procesos de capacitación debe llevar a construir la cadena de valor con la cual la institución de manera lógica y coherente realiza los productos o servicios que le demanda la comunidad laboral.

Teniendo en cuenta la falta de perfiles claramente establecidos, se sugiere Que inicialmente se realice un análisis ocupacional, teniendo en cuenta que con este se “logra obtener información sobre diferentes trabajos de manera Sistemática, con el fin de organizarla y evaluarla. La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia, varias de las Áreas dependen de esta información, por ejemplo para encontrar Solicitantes idóneos para los puestos disponibles, los especialistas de recursos humanos deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo. Estos requisitos deben ser específicos para que permitan al personal proceder al reclutar personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios

La evaluación de desempeño juega un papel muy importante en la productividad de las personas y de las empresas, complementada con una adecuada Retroalimentación y seguimiento de las funciones, como elemento fundamental Para la toma de decisiones. Todo desempeño laboral debería ir orientado hacia una acción que deje a la Persona realidades y/o posibilidades de satisfacción y autorrealización, aparte de Los resultados para la organización.

5. CONCLUSIONES

Las capacitaciones dentro de una empresa son muy importantes, tal como se presentó en este trabajo, se confirma que es un tema que cada día adquiere mayor relevancia en las organizaciones que ofrecen productos y servicios, al proponer que una adecuada selección y formación del Talento Humano; todo esto repercute positivamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. De esta manera, desafía los conceptos respecto al capital de una entidad, al reconocer a su personal como un recurso invaluable que le da identidad y reconocimiento dentro de la sociedad.

Proponer en la empresa un modelo basado en competencias para la selección adecuada del personal, sobre todo en el sector salud que no es ajeno a la necesidad de formar personal con alto nivel de competitividad dado el tipo de servicios que ofrece, los cuales afectan directamente la calidad de vida de las personas, es por ello, que la implementación de un modelo de gestión por competencias en una entidad de salud como el Hospital Rosario Puma-rejo de López, favorece que su personal este altamente capacitado y responda adecuadamente a las necesidades de la organización. Viéndose todo esto reflejado de manera directa en el bienestar de las personas a quienes prestan sus servicios. Llevando a la empresa a ser reconocida por su nivel de excelencia en la prestación de servicios en salud, gracias a la formación de un recurso humano competente.

Es por ello que, al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la empresa, se hace necesario examinar los requisitos de los cargos y evaluar la fuerza gremial, con el propósito de saber con qué personal cuenta la empresa y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.

Los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, que se están dando dentro de la empresa, le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

Es prioritario realizar una correcta y oportuna planeación al interior del marco de la gestión del Talento Humano dentro del Hospital Rosario Pumarejo de López, para asegurar que siempre

exista el personal idóneo y disponible, con las competencias adecuadas para entregar una atención en salud de buena calidad a los usuarios.

Con lo proyectado en este trabajo es indudable que el mayor beneficiado va a ser el usuario de la Organización Hospital Rosario Pumarejo de López, ya que se tienen previstos unos elementos concomitantes que tienden a fortalecer la función del personal asistencial. Como quiera los usuarios siempre están exigiendo calidad en todos los servicios solicitados, por tanto en este trabajo se interesó en auscultar minuciosamente las falencias que el sistema de salud de nuestro país presenta a diario; por ello esta monografía se enfoca precisamente a que se mejoren las condiciones del mismo.

5.1 Resumen de Hallazgos

Analizando estos hallazgos dentro de la perspectiva de convertirse en una organización abierta al aprendizaje, se trabajó fomentando en los actores involucrados de todos los niveles una actitud positiva y acción de aprendizaje permanente, tanto a nivel individual como grupal e institucional. Enfatizando que el aprendizaje debe estar centrado en la resolución de los problemas que emergen de los procesos de trabajo superando la simple adquisición de conocimientos e incorporando la generación y transferencia de conocimiento para una toma de decisiones más fundamentada y se avance hacia el logro de desempeños laborales eficientes y acordes con las necesidades de salud de la población de su ámbito geográfico.

En este sentido, la exploración de los patrones de aprendizaje individual, grupal y organizacional que se vienen dando en hospital tanto explícitos como tácitos, no sólo permitió aproximarme a la situación sino aprovechar la interacción para ayudar a los actores sociales a tomar conciencia de su responsabilidad en su auto aprendizaje y autodesarrollo, como la sinergia y fortalecimiento del equipo y de la institución.

5.2 Recomendaciones

- Atraer gente cuyas preferencias, intereses y rasgos de personalidad se adecuen con mayor probabilidad a las necesidades de la organización, y que además cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para rendir adecuadamente. Si se logra lo anterior, se tendrá como resultado unos empleados productivos a largo plazo.
- Seleccionar al candidato más apto para la vacante que se requiere cubrir.
- Disponer de personal con altos niveles de rendimiento para que la organización pueda satisfacer sus objetivos.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la Organización.
- Proporcionar información respecto a proyectos futuros a todos los niveles.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- El procedimiento de reclutamiento y selección de personal debe garantizar las competencias laborales requeridas para el desempeño de las personas que se integran labor de la salud.
- Se debe generar un sistema de información verdaderamente eficiente que permita a las autoridades de los diferentes niveles, conocer el estado de las competencias laborales adquiridas por sus funcionarios, para efectos de promociones de puestos, carreras administrativas entre otros, para que sea objeto de cursos de actualización o bien para que comparta su conocimiento con otras unidades.

- Los procesos de capacitación y evaluación del personal deben estar dirigidos al personal que permanezca estable en sus puestos, dado que es importante garantizar que estos funcionarios puedan aplicar sus conocimientos en donde la institución ha de invertir los recursos para lograr su mejor gestión en los puestos de trabajos.
- La institución debe colocar en práctica los programas de capacitación institucional para los denominados remplazos, lo anterior por cuanto se debe garantizar que estos funcionarios estén debidamente capacitados, para continuar la gestión regular de las unidades de la empresa.
- Deben generar actividades de capacitación que respondan al presente diagnóstico de necesidades para incrementar la capacidad resolutive de los problemas generados en las áreas.
- Los temas priorizados por las unidades responden a procesos de trabajo propios del ámbito de la salud y la seguridad social, por lo que deben proporcionarse la figura de facilitador interno que imparta docencia, lo que quiere decir fortalecer la idea de generar actividades educativas aprovechando el conocimiento, formación y experiencia de nuestros propios funcionarios.
- Incentivar al personal mediante actividades educativas en el desarrollo conjunto de los objetivos de la institución, para obtener mejores los resultados en la gestión laboral.

- Incorporar nuevas figuras de financiamiento parcial, de forma que los costos de la formación se puedan compartir entre el trabajador y la empresa.
- Desarrollar el Modelo de Gestión por Competencias en los diferentes servicios del Hospital Rosario Pumarejo de López; con el fin de que se mejore la gestión del personal que hace parte de este.
- Se recomienda a la organización, la implementación de un modelo por Competencias propuesto para el personal de la empresa, como un adelanto a las necesidades que exige el mundo actual a las empresas, con respecto a lo que los talentos humanos deben entregar para una mayor productividad.
- Se recomienda a la empresa que esté atenta a los cambios que se están presentando en el entorno; para que de esta forma se adopten nuevos enfoques dentro de la organización que contribuyan al éxito empresarial y principalmente en la gestión de la gerencia del talento humano, al integrar capacitaciones dentro de la institución que contribuyan a elevar el concepto de competencias como modelo de transformación organizacional.
- Continuar con la evaluación y validación de este modelo en toda la empresa, y que se permita determinar sus alcances y repercusiones en los resultados obtenidos por los diferentes servicios dentro de la institución.

- Se recomienda que la empresa Hospital Rosario Pumarejo, articule los procesos, de análisis y descripción de cargos por competencias con la selección de personal, capacitación del personal y evaluación del desempeño.
- A futuro engranar el modelo propuesto para el servicio asistencial, con el modelo propuesto por el área de Talento Humano del hospital Rosario Pumarejo para el personal de nómina, de tal manera que exista una mejor retroalimentación por parte de la organización y viceversa, y exista una mejor alineación dentro de los procesos.
- Las diferentes capacitaciones que se dan dentro de una organización; y el modelo de competencias debe ser concebido dentro de la organización, como un instrumento clave que favorecerá la administración integral o general de la gerencia de talento humano. Con todo lo anterior se espera poder contribuir a lograr una cultura en la que se respete y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de las empresas.
- Por ultimo; Se le recomienda a la empresa Hospital Rosario Pumarejo llevar a cabo el proceso de localización de necesidades de capacitación fundamentados en el modelo de competencias, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación que deberán ser cubiertas y por ende tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso.

5.3 Propuesta

Después del proceso de investigación de la Gestión de Conocimiento del Hospital Rosario Pumarejo de López de la ciudad de Valledupar, y verificándolos hallazgos de la encuesta que se realizó, se pudo llegar a la conclusión que en su mayoría no conocen exactamente qué es y para qué sirve un modelo de Gestión de Conocimiento, los colaboradores pensaban que conocimiento era simplemente tratar de hacer las actividades que les encomendaban ejecutar, sin plantearse o sin conocer un manual de procedimiento, para mejorar o cambiar esta cultura organizacional proponemos:

Organizar, planificar y ejecutar un ambicioso Plan de Capacitación a todo nivel en la empresa, en la cual se le de especial importancia a los conocimientos técnicos, empíricos derivados del conocimiento del día a día de sus actividades, considerando estímulos para transferir, compartir, transformar, recabar, y plasmar la información, ya sea radical o parcial, mejorando la efectividad del servicio empresarial.

5.3.1 MODELO DE GESTION DE CONOCIMIENTO PARA EL HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR



Interiorización captura:

En esta primera etapa del modelo de gestión del conocimiento se recopilara y clasificara toda la información ya sea vivencial o documentación que se posee en la empresa, ya sea a nivel gerencial, y/o de la parte operativa, prestando especial importancia a las experiencias, fortalezas, costumbres, prácticas, cultural, para ello se harán:

Actividades:

- Identificar cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el hospital

- Documentar cada proceso (tiempo, actividad, responsables, área, encargado de cada área, etc.)
- Conocer la gestión de cada uno de los empleados en los procesos
- Identificar y resaltar las buenas prácticas
- Herramientas:
- Observación
- Entrevista

Socialización:

Esta es la segunda etapa del modelo de gestión, aquí se buscará profundizar los conceptos que se manejan, dando especial importancia al trabajo colaborativo, el trabajo de pares, y aprendizaje de situaciones basadas en los problemas que se presenten en el día a día, creando grupos de estudio o grupos de trabajo homogéneos en los cuales se trazaran los mismos intereses y metas para facilitar la transferencia de los conocimientos.

Actividades:

- Sensibilización frente a la importancia del trabajo en equipo para la transferencia de la información.
- Capacitación en liderazgo
- Conocimiento de malas prácticas y problemas incurridos en el pasado

Herramientas:

- Entrevista
- Capacitación

Exteriorización:

En esta tercera etapa de la gestión del conocimiento se buscará no solo transferir la información, también se buscará construir nuevas ideas, que sirvan para transformar cada

proceso buscando mejorarlos brindando soluciones, estimulando a los empleados por medio de incentivos, no solo monetarios, incentivos como reconocimientos.

Actividades:

Exploración: Esta actividad es una de las más importantes que se realizarán, ya que en esta etapa, se busca evaluar el tipo de conocimiento que tiene cada uno de nuestros colaboradores y así mismo se identificará cual es el más adecuado para transformar los procesos que se llevan a cabo en el hospital.

Ideas: en esta parte se recopilarán, clasificarán, y se escogerán las ideas que contribuyan al mejoramiento de procesos del hospital.

Innovación: Se comienzan a documentar las nuevas ideas.

5.3.2 Evaluación

La evaluación del desempeño en el Hospital Rosario Pumarejo de López bien fundamentada ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación; incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y documentada disponible sobre el empleado.

1. Cómo ejecutar las acciones propuestas.
2. Elaborar evaluaciones de desempeño, utilizando las siguientes estructuras sugeridas.

La situación antes descrita puede ser comprobada a partir de un diagnóstico de los procesos de talento humano en Hospital Rosario Pumarejo de López donde se establecerán las falencias y fortalezas existentes en los procesos, incidencia en la operación de la empresa y se planteará una

propuesta de mejoramiento con el fin de optimizarlos y conseguir un buen resultado, traducido en la excelente gestión de la empresa teniendo en cuenta que el mayor activo de esta es el capital humano, de no ser realizado el diagnóstico no se podrían proponer planes que pueden contribuir al mejoramiento de la empresa, así mismo podrían existir falencias en los resultados de la misma.

Evaluación de desempeño: Consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas.

Bienestar: El cual se refiere a aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente.

Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Plan de Carrera: Actividad organizada estructurada y en continuo proceso cuyo objetivo es enriquecer y hacer a los trabajadores más capaces y reconocer en ellos un recurso vital de la empresa, preparar a los empleados para vacantes en la dirección. Finalmente se elaborará una propuesta de mejoramiento a los procesos de talento humano.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo contribuir al mejoramiento de los procesos de talento humano de Hospital Rosario Pumarejo de López a partir de una propuesta planteada con base en los resultados que se obtengan en el diagnóstico selectivo?

5.4 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros

Presupuesto

Relación de egresos	Valor estimado \$	
	Aporte en efectivo	Aporte en especie
1 Investigador principal		5.000.000
Alquiler de equipo de cómputo		\$ 1.500.000
1 Asesor	2.000.000	
Papelería	15.000	
Útiles en general	90.000	
Internet	150.000	
Información primaria y secundaria	120.000	
Fotocopias	10.000	
Transporte	100.000	
Gastos telefónicos y servicio de fax	60.000	
Libros, revistas y periódicos	160.000	
Trascripción de documentos parciales y definitivos	200.000	
Impresión de documentos parciales y definitivos	150.000	
Empastado de documentos	92.000	
Subtotal	\$ 3.147.000	\$ 6.500.000
Imprevistos (10%)	314.700,00	0
Fuentes de financiación		
Recursos propios	\$ 3.461.700	
Aportes en especie		\$ 6.500.000
Valor total del proyecto		\$ 9.961.700

5.5 Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt

Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt																													
Diagnosticos de las necesidades en el area de capacitacion y evaluacion del sempeño del Hospital Rosario Pumarejo de Lopez																													
	MES	ene-16				feb-16				mar-16				abr-16				may-16				jun-16				jul-16			
ACTIVIDAD	SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Socialización del plan de capacitación																													
Motivacion y Autoestima																													
Calidad en el Servicio y Atención al Paciente																													
Relaciones interpersonales/ Manejo de conflictos																													
Manejo del estrés																													
Curso Taller de Mejora de Procesos																													
Sensibilización y Capacitación para el Desarrollo de las Habilidades																													
Manejo de Conflictos y clima laboral																													
Proceso de evaluación laboral por competencias																													
Evaluacion de despeño según el rol																													

El programa de capacitación y formación, podrán ser realizado con funcionarios públicos, que sean escogidos mediante un proceso de selección en que se acrediten: experiencia docente, conocimiento en la especialidad requerida, capacidad e idoneidad profesional.

El programa de capacitación diseñado para su posible implementación estará a cargo de la oficina de personal, quien será la responsable, de diseñar, organizar, dirigir y evaluar el programa, además tendrá también a su cargo la vigilancia de la ejecución del mismo, observando los lineamientos generales impartidos por la Gerencia. El cronograma será presentado a la Gerencia para su aprobación.

GLOSARIO

Encuesta: Una encuesta es un estudio observacional en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado.

Observación: Observación. Investigación Social. Diseño. Campo. Análisis.

Hallazgo: Acción de hallar o encontrar algo.

Evidencia: Prueba clara y manifiesta.

Competencia: Contienda entre dos o más personas. Rivalidad. Aptitud.

Conocimiento: El **conocimiento** suele entenderse como: Hechos o información adquiridos por un ser vivo a través de la experiencia o la educación.

Antecedentes: Antecedente puede referirse a: El **antecedente**, sustantivo, nombre propio o sintagma nominal anterior al que hace referencia un pronombre.

Objetivos: El término **objetivo** puede designar a: Todo aquello relativo a un objeto. En terminología filosófica Que tiene objetividad.

Gestión: gestión s. f. 1 Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa.

Productos: un **producto** es una opción elegible, viable y repetible que la oferta pone a disposición de la demanda, para satisfacer una necesidad.

Muestra: Parte que se considera representativa de una cosa que se saca o se separa de ella para analizarla, probarla o estudiarla.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato. (2006). Administración de Recursos Humanos. Mexico D. F. : Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Mexico D. F.: Mc Graw Hill.
- Correa. (1988.) Comportamiento Organizacional. Un enfoque Psicosociológico aplicado. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Cuesta Santos, A. (2005). <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno-en-la-gestion-empresarial/>.
- Ducci. (1997) “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral. Montevideo, Cinterfor/OIT.
- Elorduy. (1993). Estrategia de Empresa y Recursos Humanos. Una visión dinámica de la Empresa. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Fleitman. (1998) Evaluación Integral. Manual para el Diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad. Mexico D. F. Mc Graw Hill.
- Harrington. (1997) Metodología de la investigación, España. Mc Graw Hill
- Jiménez. (2000). <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/rev/compet.htm>
- Ochoa Flores, R. (2001). Investigación educativa y pedagógica. Bogotá DC: Mc Graw Hill
- Sánchez. (2013) Modulo Curso Académico (Compilación) Profundización en Gerencia del Talento Humano. Bogotá D.C: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Schultz. (1961). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext.
- Stoner. (1994). Administración. Virginia.: Prentice Hall.