

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL AREA
ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL EL SOCORRO
DE SAN DIEGO (CESAR)**

**ROSIRIS ARZUZA CASSIANI
JAVIER MURGAS MOLINA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEMESTRE X
VALLEDUPAR
2005**

**PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL AREA
ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL EL SOCORRO
DE SAN DIEGO (CESAR)**

**TUTORA:
OVIERIS MORENO PEÑALOZA
Ingeniero Industrial
Especializada en Diseño y Evaluación de Proyectos**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEMESTRE X
VALLEDUPAR
2005**

**PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL EL SOCORRO DE SAN DIEGO
(CESAR)**

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro agradecimiento a la UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA YA DISTANCIA (UNAD), en especial al personal Docente y Administrativo por sus conocimientos y colaboración. A la Doctora Ovieris Moreno Peñaloza por su paciencia, dedicación y profesionalismo, al HOSPITAL EL SOCORRO por su apoyo en el desarrollo del presente trabajo y nuestros amigos y compañeros por su ayuda desinteresada en este peldaño de nuestras vidas.

DEDICATORIA

A Dios por su sabiduría y entendimiento, a mis padres Luis Arzuza y Esther Cassiani por su apoyo económico, amor, confianza y el impulso necesario para hacer realidad este sueño. A mi familia, especialmente a mis hermanos por darme animo, fuerza y acompañarme en este paso importante de mi vida.

ROSIRIS ARZUZA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por su sabiduría y su guía en todas las etapas de mi vida, a mis padres Ubaldo Murgas y Carmen Molina por su apoyo moral y económico, al Doctor Javier Vega Murgas, por su colaboración desinteresada y su ayuda incondicional. A mis familiares en especial a mi abuelo Víctor por acompañarme en este paso más de mi vida y muy especialmente a mi hija y a mi esposa por su apoyo espiritual y moral.

JAVIER MURGAS MOLINA

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. GENERALIDADES	12
1.1. TITULO	12
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2.1. Formulación del Problema	14
1.2.2. Sistematización del problema	14
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. JUSTIFICACIÓN	16
1.5. MARCO DE REFERENCIA	18
1.5.1. Marco teórico	18
1.5.2. Marco Conceptual	20
1.5.3. Marco Legal	21
1.5.4. Delimitaciones	22
1.5.4.1. Delimitación Espacial	22
1.5.4.2. Delimitación Temporal	23
1.6. HIPÓTESIS	24
1.7. ASPECTOS METODOLOGICOS DEL TRABAJO	25
1.7.1. Tipo de estudio	25
1.7.2. Método de investigación	25

1.7.3. Instrumentos	25
1.7.4. Población	26
1.7.5. Muestra	26
1.7.6. Técnicas de recolección de información	26
1.7.7. Análisis y Resultados de la Información	27
1.8. ADMINISTRACIÓN	31
1.8.1. Gastos Generales	31
1.8.2. Recursos Disponibles	31
1.9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	32
2. DEFINICIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	33
2.1. OBJETIVOS	33
2.1.1. Objetivo General	33
2.1.2. Objetivos Específicos	33
2.2. BENEFICIO QUE LA CAPACITACIÓN BRINDA A LA INSTITUCIÓN	34
2.3. POLÍTICAS	36
2.4.. PLANEACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	37
2.4.1. Investigación de necesidades	37
2.4.2. Elaboración del diagnostico y establecimiento de prioridades	39
2.4.3 Diseño del Programa.	46
2.4.3.1 Selección de Instructores	50
2.4.3.2. Cronograma de Capacitación	53
3. EJECUCIÓN	54
3.1. SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES	54
3.2. PROGRAMA DE EJECUCIÓN.	55
3.3APOYO LOGÍSTICO	57
4. PROPUESTA ECONÓMICA	58

5. EVALUACIÓN	60
5.1 EVALUACIÓN ECONÓMICA	60
5.2 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL ENTRENADO.	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
ANEXOS	69
RESUMEN	80
BIBLIOGRAFÍA	82

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como principal objetivo contribuir a solucionar los problemas presentados en el área administrativa del Hospital El Socorro E.S.E. de San Diego (Cesar). En el primer capítulo trata de las generalidades del tema de investigación del proyecto, en el capítulo dos se presenta la definición del programa de capacitación del personal, en el cual se incluye la fase de beneficios que la capacitación brinda a la institución en el se identifica la utilidad que esta actividad brinda a la institución, la fase de investigación de necesidades donde se determina a quienes y en que temas se va a capacitar, también se presenta el diseño del programa donde se establece la forma como se va a seleccionar los instructores además muestra el cronograma de capacitación; en el capítulo tres se habla sobre la ejecución, que incluye la fase del programa de ejecución estableciendo la intensidad horaria de cada tema y de cada nivel; la fase del apoyo logístico donde describimos los requerimientos de materiales e instalaciones necesarias para la ejecución del programa. En el cuarto capítulo trata sobre la propuesta económica, en el se define el total de costos de la ejecución del programa con y sin patrocinio de la A.R.S, así mismo se hace una discriminación de los costos del mismo y por último en el capítulo cinco se establece como la evaluación determina la relación costo beneficio de la realización de programa al igual que se propone la forma en que se llevará la evaluación y el seguimiento de entrenados y entrenadores.

De esta manera podemos contribuir a actualiza y mejorar el desempeño del personal administrativo del Hospital El Socorro de San Diego (Cesar); con miras a la consecución de los objetivos organizacionales de la institución.

1. GENERALIDADES

1.1. TITULO

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL EL SOCORRO DE SAN DIEGO (CESAR)

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El hospital El Socorro E.S.E. de San Diego (Cesar) es una entidad creada mediante Acuerdo Municipal No. 034 del 20 de noviembre de 1998, el cual modifica al acuerdo No. 003 de 1997, por medio del cual era catalogado como Centro Materno infantil, en la actualidad cuenta con el centro Materno infantil de Media Luna, y los puestos de salud de los corregimientos de los Tupes, las Pitillas, los Brasiles, Nueva Flores, Tocaimo y Arroyo de Agua. Actualmente cuenta con dos grandes departamentos como el Departamento Médico Asistencial y el departamento de Promoción y prevención; administrativamente tiene las oficinas de gerencia y contabilidad, la del tesorero-pagador, el coordinador de recursos humanos, secretaría y estadística, independientemente de estas están las dependencias de almacén y farmacia y las de facturación y archivo.

En la parte administrativa del hospital se presentan congestiones en los procesos y retrasos en el manejo de la información, debido a que el persona encargado de los procedimientos de manejo de tesorería, de costos, de facturación, desconocen muchos aspectos sobre temas como normas de contratación, facturación, contabilidad entre otros, igualmente presenta falencia en el conocimiento de las pautas para la realización de contratos y su ejecución; celebrándose contratos desventajosos para la institución. El bajo desempeño en el tratamiento de la información está causando retraso en el trámite y cancelación en las cuentas por pagar y por cobrar de la Institución, atraso en el envío de reportes a la Secretaría de Salud y congestión administrativa, desmejorándose la calidad en el servicio, y la desmotivación del personal que labora en el hospital principalmente por el retraso en el pago de la nómina. De continuar esta situación difícilmente se podrá garantizar la meta de brindar acceso a toda la población a los servicios que presta una institución de este tipo y la de la modernización tecnológica para ofrecer un mejor servicio a los usuarios. El bajo rendimiento en el procesamiento de la información repercute en la interrupción de los flujos de fondos de la empresa, acentuándose los problemas financieros lo que a su vez origina todo tipo de inconvenientes y deficiencias, con lo cual se compromete seriamente la salud y el saneamiento de los habitantes del Municipio de San Diego (Cesar). El desconocimiento de normas y leyes que regulan los procesos administrativo y la insuficiencia en el desarrollo de habilidades para la contratación con otras entidades hacen necesario un programa de capacitación del personal administrativo en los aspectos de manejo de cartera, de finanzas, de facturación y la organización de la misma, para agilizar los procesos internos y alcanzar mayor eficiencia y eficacia en los mismos.

Con la implementación de un programa de capacitación al personal administrativo de la organización con la adecuada participación de la misma, se corregirán estos problemas dando a conocer sus objetivos al personal involucrado para que lo puedan comprender todos en las diferentes tareas.

1.2.1. Formulación del problema

¿Cómo podrá mejorar un programa de capacitación del recurso humano del área administrativa la eficiencia y la eficacia de los procesos y procedimientos en el Hospital el Socorro?

1.2.2. Sistematización del Problema

- ❖ ¿Cuál es la metodología y cual es la planeación para implementar la capacitación?
- ❖ ¿Cómo será el programa de ejecución, de apoyo logístico, evaluación y seguimiento en el trabajo?
- ❖ ¿cómo será el presupuesto y la propuesta económica del programa de capacitación?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un programa de capacitación para el personal del área administrativa del Hospital El Socorro E.S.E., para contribuir a mejorar el desempeño organizacional de la Institución.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Determinar las necesidades de capacitación del área administrativa del Hospital, estableciendo cuales personas y en que temas necesitan la capacitación, utilizando una encuesta y algunos formatos especiales al personal de dicha área.
- ❖ Planear un programa de capacitación y desarrollo determinando cuando y como se va a desarrollar esta.
- ❖ Establecer la dirección para cubrir las necesidades logísticas del programa, analizando que tipo de materiales e instalaciones locativas se utilizaran.
- ❖ Elaborar el programa de ejecución, estableciendo como se va a coordinar la intensidad horaria que se le va a asignar a cada tema.
- ❖ Definir la propuesta económica analizando la forma en que se va a realizar la financiación y las inversiones del programa.
- ❖ Evaluar el programa de capacitación.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La implementación del programa de capacitación es importante por que mejora el desempeño de los empleados del área administrativa del hospital, evitando el atraso y las Glosas (devolución de las cuentas de cobro a las entidades promotoras de salud), y las sanciones a la organización por el no envío a tiempo de los informes a la secretaria de salud y la cancelación de impuestos a la DIAN. Dentro de los beneficios que recibirá el hospital con dicha capacitación, esta el que se evitara pérdidas económicas por la congestión en el trámite de la información ya que mensualmente la Institución pierde un millón quinientos mil pesos (\$1.500.000) por las Glosas, se aumentara la eficiencia administrativa, mejorándose el clima organizacional. Además este programa también puede ser implementado como solución en otros hospitales que presenten la misma problemática.

La capacitación propuesta busca mediante la utilización de conceptos de mejoramiento continuo y administración de personal, crear una base para desarrollar un programa de capacitación de personal tanto a nivel de procesos como a nivel de comportamiento. El estudio de estas teorías permite apropiarse de algunos de sus elementos. Para aplicarlos en una metodología que satisfagan las necesidades de capacitación de la institución tanto a corto

como a largo plazo. Con la utilización de la técnica de encuestas y de otros formatos especiales se determinan los requerimientos que en esta materia tiene la entidad, así como la determinación del tipo de capacitación técnica para cada área (Gerencia, contabilidad, estadística, facturación, Auditoria interna) así como también el grado de motivación que tiene el personal. El resultado de esta investigación contribuye a mejorar el desempeño organizacional mejorando la eficiencia y la eficacia de los procesos internos y la situación actual del hospital.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

1.5.1. Marco Teórico

“Las capacidades de los recursos humanos de una empresa pueden ser incrementado por descubrimiento y por mejoramiento. Por descubrimiento cuando se logra revelar aquellas actitudes que han permanecido latentes en el individuo y que no ha sido aprovechada; por mejoramiento, cuando se le facilita la generación, adquisición o acopio de nuevas ideas, conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, etc., mediante la capacitación y desarrollo”¹. Con la capacitación se pretende reforzar estas características para que desarrolle todas sus aptitudes y destrezas en la labor que se le designe. Cuando un individuo se capacita incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor, por cuanto con el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos se va a desempeñar mucho mejor.

Las características anteriormente enunciadas pueden ser maximizadas cuando se trabaja en equipo, la investigación propone la utilización del mejoramiento continuo para el recurso humano de H. James Harrington, explicada en el texto *La Administración Total del Mejoramiento Continuo*. En uno de sus

¹ Adoptado de: arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. México, Trillas, 1976. Pág. 27.

aportes afirma: “la alta gerencia proporciona la visión y dirección, los equipos se encargan de corregir los problemas y los individuos suministran la creatividad, pero los procesos dentro de la organización son los que hacen posibles las cosas, sin importar que tan competente sea la gerencia y/o los empleados de una organización”² . Por esta razón junto con la capacitación del personal se pretende que se apropien de una metodología de mejoramiento continuo a través del trabajo en equipo. Durante los años 70 y 80 se reconoció la importancia del trabajo en equipo para el éxito general del proceso de mejoramiento, cientos de organizaciones en el mundo han confirmado el éxito de este supuesto, se comprendió que los equipos tenían más para ofrecer que sólo sus capacidades para solucionar problemas, se les dio la autoridad para tomar decisiones y manejar sus propios procesos. Al hacerlo, se incrementó el retorno sobre los activos y aumentó la motivación general de la organización.

Desde el punto de vista de que no todas las personas poseen los mismos atributos o cualidades, unas tienen capacidades o habilidades para ejecutar actividades de tipo operativo, otras se distinguen como administradoras, o como artistas, o ingenieros, o médicos, etc. Los diferentes atributos del elemento humano (experiencia, habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes, hábitos, motivación, carácter, potencialidades, etc.), y las relaciones tanto individuales como colectivas influyen decisivamente en todas y cada una de las actividades de la empresa.

En las diferentes operaciones que se llevan a cabo en las organizaciones se destaca la presencia e importancia del recurso humano con la capacitación se

² Adoptado de: HARRINGTON, James H. Administración Total del Mejoramiento Continuo.

pretende ofrecer a los empleados oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidades tanto manuales como intelectuales y de esta forma asegurar tanto la eficacia como la eficiencia de la empresa, así como la satisfacción de sus aspiraciones personales de avance y superación.

1.5.2. Marco Conceptual

- ❖ **Motivación:** Es el estado de las fuerzas internas de un individuo que lo impelen a comportarse de una determinada manera.
- ❖ **Eficiencia:** Grado en el cual los recursos contribuyen a la productividad.
- ❖ **Capacitación de Personal:** Proceso educativo generalmente a corto plazo en el que se utilizan procedimientos organizados y sistemáticos por medio del cual, el personal operativo obtiene conocimientos conceptuales y teórico para un objetivo específico de la organización.
- ❖ **Desarrollo de personal:** Proceso educativo a largo plazo en el que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado, por medio del cual el personal ejecutivo obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales.
- ❖ **Liderazgo:** Es lo que le da a una organización su visión y su capacidad para traducir esa visión en realidad. Ejerciéndolo de tal forma que se logren los objetivos que se persiguen para que a través de le se alcance el desarrollo y la consolidación de un grupo social o una comunidad.

- ❖ **Participación / involucramiento del empleado:** Estilo que estimula a los empleados para que contribuyan libremente con sus ideas y les da poder para que las implemente.
- ❖ **Facilitador:** Que es el que preside en las reuniones y sesiones de entrenamiento, generalmente se trata de un experto en la materia o en las actividades que se presenten.

1.5.3. Marco Legal

El Hospital El Socorro es una empresa social del estado con autonomía administrativa y presupuestal, con NIT: 824.000.469-1, cuenta con personería jurídica, patrimonio propio, del primer orden de atención, adscrito al Departamento Administrativo de Salud del Cesar, tal y como lo prescribe el artículo 194 de la Ley 100 de 1993 y el artículo 1 del Decreto 1876 de 1994, y está descentralizado desde 1998, cuyo máximo órgano directriz es la Junta Directiva de Salud Municipal, integrada por el Alcalde Municipal, el Gerente del Hospital, El Secretario de Salud Municipal, un representante de los profesionales de la salud y un representante de la comunidad, luego sigue la gerencia del hospital que es el órgano encargado de la administración de la Institución.

Para el normal desempeño de las instituciones, la Constitución Política de Colombia en su artículo 54 dice “Es obligación del Estado y de los Empleadores ofrecer la formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran”. En consecuencia el decreto 1567 de 1998 establece los objetivos de las capacitaciones de la siguiente manera:

Artículo 5° Objetivos de la Capacitación.

a.-Contribuir al mejoramiento institucional, fortaleciendo la capacidad de sus entidades y organismos.

b.-Promover el desarrollo integral del recurso humano y el afianzamiento de una ética del servicio público.

Igualmente se crea el sistema nacional de capacitación que involucra a organismos como el Departamento Administrativo de la Función pública, La Escuela Superior de la Administración Pública (ESAP), y establece que cada entidad puede crear programas para impartir formación y capacitación permanente a empelados con una periodicidad mínima de una año (Art. 3). Además dice que “cada entidad contara para la capacitación con los recursos previstos en el presupuesto, así como con sus propios recursos físicos y humanos, los cuales se deben administrar con eficiencia y transparencia, estableciendo mecanismos que permitan compartir con otros organismos para optimizar su impacto”.

Este mismo decreto de ley en su artículo 37 afirma que las entidades públicas deberán apropiarse anualmente en sus respectivos presupuestos los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de Bienestar Social o incentivos que se adopten.

1.5.4. Delimitaciones

1.5.4.1. Delimitación espacial

El Hospital El Socorro se encuentra ubicado en el Municipio de San Diego (Cesar), en la Calle 2 No. 12 – 41. El Municipio de San Diego está localizado

en el Norte del Departamento del Cesar a 18 kilómetros de la ciudad de Valledupar.

Sus límites se definen así:

Norte: Municipios de Valledupar y la Paz.

Sur: Municipio de la Paz.

Este: Municipio de la Paz.

Oeste: Municipio de Valledupar

1.5.4.2. Delimitación Temporal

El tiempo en que se desarrollarán las actividades necesarias para la elaboración del proyecto es de tres (3) semestres. Periodo comprendido entre los meses de febrero de 2004 y julio de 2005.

1.6. HIPÓTESIS

El bajo desempeño y motivación del personal está desmejorando la sinergia de la organización y la eficiencia del servicio.

La capacitación reducirá en gran medida los problemas organizacionales de la empresa instruyendo al personal en el conocimiento de determinados procedimientos y técnicas avanzadas tanto operativos como administrativos; aprovechando los adelantos tecnológicos para lograr una mayor eficiencia en una o varias áreas de la organización.

1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL TRABAJO

1.7.1. Tipo de Estudio

Esta investigación se va a desarrollar utilizando el tipo de estudio explicativo, ya que el problema será abordado analizando sus características, interrelaciones y conexiones comprobando nuestra hipótesis.

1.7.2. Método de Investigación

El método que se utilizará para esta investigación es el método deductivo porque a través del conocimiento general de los fenómenos observados en la organización buscaremos conclusiones que permitan explicar situaciones específicas que están implícitas en la realidad de la organización.

1.7.3. Instrumentos

Para obtener la información necesaria en la realización de esta investigación se realizarán inicialmente una entrevista informal al personal administrativo, posteriormente utilizaremos formatos especiales para recoger información sobre la empresa, los cargos y sobre el desempeño de los empleados.

Las encuestas como fuentes primarias para la recolección de información se practicarán al total de la población de empleados del área administrativa del hospital El Socorro.

1.7.4. Población

La población es de cincuenta y un (51) personas distribuidas en el Hospital, ubicado en el casco urbano y tres centros de salud en los corregimientos, discriminados de la siguiente manera: 33 personas corresponden al 63% de la población total y 24 personas que pertenecen al personal administrativos equivalente a un 37%.

1.7.5. Muestra

La muestra de la población se seleccionará teniendo en cuenta que el problema se encuentra en una parte del personal administrativo, por lo tanto se trabajará con la totalidad de esta población que la conforman 18 personas.

1.7.6. Técnicas de Recolección de Información

Existen dos tipos de fuentes de información:

- Fuentes Primarias: información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento. ejemplo: observación, encuesta, cuestionario, entrevistas, sondeos, Etc.
- Fuentes Secundarias: informaciones escritas que han sido recopiladas y transcritas por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento. Ejemplo: textos, revistas, documentos, prensa y otros.

En esta investigación utilizaremos fuentes primarias para obtener la información, para conseguirla usaremos la técnica de la encuesta al personal

del Área Administrativa del Hospital y de las fuentes secundarias estudiaremos documentos de la institución y textos de diferentes autores.

1.7.7. Análisis y Resultados de la Información

En la entrevista informal inicial que se hizo a algunos funcionarios del área administrativa del Hospital El Socorro obtuvimos la información de que la institución esta perdiendo actualmente un millón quinientos mil pesos (\$1.500.000) en promedio por concepto de Glosas. Esta cifra al año acumula un total de dieciocho millones de pesos (\$18.000.000), situación esta debido al mal manejo y congestión en el trámite de la información.

En la encuesta elaborada para conocer si es necesario implementar un programa de capacitación para el personal de área administrativa del Hospital el Socorro de San Diego Cesar (ver anexo N° 1). El resultado es el siguiente.

1.- La competitividad en el Hospital el Socorro es:

ALTA	25%
MEDIA	50%
BAJA	25%

2.- Como califica su desempeño en el cargo.

MALA	20%
REGULAR	40%
BUENA	30%
EXCELENTE	10%

3.- Cree que para mejorar su desempeño necesita una capacitación.

SI	88%
NO	12%

5.- Cual es el nivel educativo mas alto alcanzado por usted?

BACHILLERATO	0%
TÉCNICO	73%
UNIVERSITARIO	27%

7. Tiene alguna especialidad u otra capacitación

SI	30%
NO	70%

8. Cree usted que con una capacitación se reducirá en número de errores cometidos en su trabajo

SI	85%
NO	15%

Según la encuesta el 50% de la población encuestada opina que la competitividad en el Hospital El Socorro es media y 25% opina que es baja, lo que sumado conformaría un 75% de personas que piensan que la competitividad en esta institución es media o baja. Igualmente a la pregunta como califica su desempeño en el cargo un 30% de las personas encuestadas dijeron que era bueno, un 40% dijo que era regular, un 20% que era mala y tan solo un 10% opinó que era excelente, lo que da a entender que el desempeño

de los funcionarios en su cargo se constituye en una debilidad para la organización, sumando, un 60% lo constituyen los que piensan que su desempeño es regular o malo y un 40% de las personas que piensan que su desempeño es bueno o excelente; cuando se les preguntó que si para mejorar su desempeño necesitan de una capacitación el 88% respondió que si y el 12% respondió que no. En el siguiente punto se preguntó en que tema se necesita la capacitación, los temas que mencionaron se relacionan con un crecimiento y cambio de actitud personal, liderazgo, mejoramiento continuo entre otros. También mencionaron temas de capacitación netamente técnicos como informática, contabilidad, normatividad del sistema de salud colombiano y de contratación entre otros. Además se mencionaron temas relacionados con habilidades administrativas como gerencia integral, empoderamiento, inteligencia comercial, gestión de calidad.

Por otra parte la encuesta continua preguntando sobre cual es el nivel educativo más alto alcanzado por el encuestado, el 73% tiene capacitación técnica y un 27% tiene título universitario, también se les preguntó por los títulos que han obtenido y la mayoría han obtenido títulos que no tiene mucha relación con el cargo que están ocupando; preguntándoles también por otras especialidades o capacitación un 30% dijo que si y el 70% dijo que no, por último a la pregunta cree usted que con una capacitación se reducirá el número de errores cometidos en su trabajo el 85% respondió que si y el 15% respondió que no.

Los resultados de la anterior encuesta evidencia que se hace necesario la implementación de un programa de capacitación que tenga como meta

aumentar el porcentaje de la competitividad de la institución, el desempeño de sus empleados, reducir el número de errores, lo que contribuirá a la disminución del número de glosas. La anterior información es complementada por lo dicho en la justificación de que mensualmente la organización pierde \$1.500.000, por concepto de glosas.

1.8 ADMINISTRACION

1.8.1. Gastos generales:

Los gastos generales son causados durante la elaboración del proyecto, los cuales están discriminados de la siguiente manera.

Trabajo de los investigadores. (2 Pasantes Universitarios)	\$1.000.000
Viáticos.	\$ 400.000
Trascripción.	\$ 150.000
Papelería.	\$ 100.000
TOTAL	\$1.650.000

1.8.2. Recursos disponibles

El recurso financiero necesario para la elaboración del proyecto es de \$1.650.000, distribuidos en trabajo de los investigadores, viáticos, transcripción y papelería.

El recurso humano que se utilizara en esta investigación esta dado por el tutor y los investigadores quienes serán los que elaboren el proyecto. Se cuenta con el apoyo institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y el Hospital el Socorro de San Diego, Cesar.

1.9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TIEMPO ACTIVIDAD	2004										2005					
	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Ago	Sep	Oct	Nov	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
1. Anteproyecto	■	■	■	■	■	■										
2. Desarrollo del proyecto	■	■	■	■	■	■										
- Elaboración del diagnostico							■	■	■	■	■					
- Propuesta de capacitación											■	■	■	■	■	
- Conclusiones y Recomendaciones															■	

2. DEFINICIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. Objetivo General

Mejorar el desempeño organizacional de la institución aumentando la eficiencia administrativa y la sinergia del personal, mediante la preparación del personal en métodos y técnicas avanzadas en sus diferentes campos de acción.

2.1.2. Objetivos Específicos

- ❖ Dotar al personal de conocimientos y habilidades para desarrollar efectiva y eficientemente las labores propias de su cargo, brindándoles capacitaciones específicas para sus funciones.
- ❖ Implementar la metodología para la capacitación mediante la creación de grupos para el análisis, la simplificación de los procesos y el desarrollo de sistemas de mediciones y controles.
- ❖ Reducir los problemas organizacionales que se presentan debido a la falta de conocimiento del personal en determinados procesos tanto operativos como administrativos.
- ❖ Actualizar los conocimientos y evitar la obsolescencia del personal.

2.2 BENEFICIOS QUE LA CAPACITACIÓN BRINDA A LA INSTITUCIÓN

El objetivo fundamental de los programas organizacionales de capacitación es el de mejorar la efectividad de la institución. Ayudan a las organizaciones a satisfacer las necesidades futuras de personal; cuando se presentan vacantes en la empresa, estas pueden ser suplidas con recursos internos si se han iniciado y continuado programas de capacitación, como la gente es capaz de hacer mucho mas de lo que comúnmente se le pide y puede aprender mas de lo que inicialmente se cree, las personas poseen una reserva intelectual que le puede servir como recurso creativo si se maneja adecuadamente.

Otros beneficios son:

- ❖ Incremento de la productividad: El desarrollo de las capacidades generalmente da como resultado una mejora en la calidad. Ya que los trabajadores mejor informados tienen menor posibilidad de cometer errores operativos y los administradores mejor preparados tienden a utilizar estilos más participativos, lo cual conlleva a un mayor sentido de responsabilidad del empleado.

- ❖ Reduce la necesidad de supervisión. El empleado capacitado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima. Ambos, tanto el empleado como el supervisor requieren de menos vigilancia; por lo

tanto, determinado grado de independencia no es posible si el empleado no ha sido adecuadamente entrenado.

Además de lo expuesto anteriormente se puede decir que el beneficio económico que el programa aportara a la institución será aproximadamente de dieciocho millones de pesos (18.000.000), teniendo en cuenta lo observado en las estadísticas de las glosas del Hospital tiene un promedio de un millón y medio de pesos (1.500.000) mensuales, los que dejara de perder la empresa por el buen desempeño administrativo que se obtendrá con la capacitación.

2.3 POLÍTICAS

- ❖ Para el éxito de la capacitación es necesario que tanto los nuevos como los antiguos empleados participen activamente en el programa, mediante prácticas que contribuyan tanto a evaluar el avance como la asimilación de dichos programas.
- ❖ En el proceso de capacitación de personal en primer lugar se implementan las habilidades, conocimientos y actitudes del trabajador, con el fin de realizar la programación atendiendo las necesidades prioritarias de formación.
- ❖ Cuando el programa ha sido desarrollado y las habilidades adquiridas e le hará reconocimiento a los empleados para motivarlos.
- ❖ En la implementación de los programas de capacitación y desarrollo serán evaluados el personal instruido, los instructores y el programa en si mismo.
- ❖ En la implementación de los programas de capacitación serán evaluados el personal instruido, los instructores y el programa en si mismo.

2.4 PLANEACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Comprende la ejecución de algunas fases o pasos, los cuales deben tenerse en cuenta para la adopción e implementación de este tipo de programas:

2.4.1 Investigación de necesidades

Las necesidades pueden clasificarse de varias formas:

- a.- Actuales (Urgentes).
- b.- De corto plazo.
- c.- De mediano y largo plazo (De desarrollo).
- d.- De tipo individual (de un trabajador).
- e.- De tipo grupal (por niveles ocupacionales, por áreas y oficinas).
- f.- Por áreas de conocimiento o temática (Ej.: Mercadeo, Finanzas, Contabilidad, Tecnología, Auditoria.)

El objetivo general de la fase de determinación de necesidades de capacitación es decidir si se necesita, y en el caso de que así sea, disponer de la información necesaria para diseñar el programa. Las necesidades se dan a diferentes niveles:

Análisis Empresarial: se ocupa de estudiar factores generales de la empresa como su cultura, sus fines, el clima empresarial, sus objetivos a corto y a largo plazo y su estructura. Su meta es la identificación de necesidades generales de la empresa, así como el nivel de respaldo que se da a la formación. (Ver anexo 3).

Análisis de las tareas: consiste en estudiar el trabajo que se va a realizar. Se centra en los cometidos y tareas de los puestos de trabajo de la empresa, con el fin de precisar qué puestos de trabajo son los que necesitan de formación. Un análisis al día y cuidadoso del puesto de trabajo proporciona toda la información necesaria para conocer las exigencias de formación. Entonces estos cometidos y tareas para determinar cuáles serán los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo. (Ver anexo 4).

Análisis de Personas: consiste en estudiar como los trabajadores están llevando a cabo las tareas de su puesto de trabajo, con el fin de decidir quienes necesitan capacitación. Suele ser necesario proporcionar capacitación cuando existe una discrepancia entre el rendimiento de un empleado y las expectativas o estándares de la empresa respecto al puesto de trabajo. (Ver anexo 5).

Para esto se consulta ante todo el tipo de cargo, su descripción y especificación, determinando las funciones y requisitos que deben poseer las personas que lo desempeñen. Esto se detecta de una manera técnica y

sistemática en un formato especial (Ver anexo 2) donde se registra la información pertinente al cada cargo y se incluye además las aspiraciones individuales de desarrollo profesional.

2.4.2. Elaboración del Diagnostico y establecimiento de Prioridades

El Jefe de recursos Humanos recibe los formularios sobre necesidades de la encuesta (ver anexo 1.) realizada y junto con los pasantes, procede a tabularlas y conjuntamente con cada dependencia definirá su priorización la cual se hará de acuerdo con la importancia y la urgencia de las necesidades. Seguidamente se encargara de realizar la planeación.

De acuerdo con los resultados de la investigación este es el orden de prioridades de los temas y niveles en los cuales el personal administrativo necesita capacitarse:

Nivel 1: Crecimiento personal y cambio de actitud

Este nivel esta dirigido a todo el personal objeto de esta capacitación, tiene como objetivo estimular el trabajo en equipo e impulsar la eficiencia, ya que a través de disciplinas como el mejoramiento continuo se impulsa el trabajo en equipo y se conforman grupos para la solución de problemas, tendientes de ir disminuyendo los índices de errores que se presentan en un puesto de trabajo o en un conjunto de ellos. Esta actividad se realizará en la segunda semana de iniciadas la capacitación y aún indefinidamente después de terminada la

capacitación, en esto se involucran desde los ejecutivos más altos de una corporación hasta los obreros rasos. Esta tarea se refuerza con otras temáticas como el liderazgo, la comunicación entre otros que contribuirán a cultivar principios, valores y a mejorar las relaciones interpersonales. Su duración es de 20 horas, distribuidas en mes y medio, se llevara a cabo en las instalaciones del hospital, al finalizar el modulo se realizara la correspondiente evaluación general de cada tema En este nivel se verán los siguientes temas:

❖ Comunicación (organizacional y asertiva).

Proceso.

Tipos y canales.

Obstáculos.

Asertividad.

❖ Mejoramiento continuo

Equipos de mejoramiento continuo

Facilitadores

Proceso de mejoramiento continuo

❖ Liderazgo

Características y rasgos del líder efectivo

Estilos de liderazgo

❖ Gerencia de usted mismo

Proceso

❖ Los siete hábitos de la gente altamente efectiva

Pasos

❖ Gerencia del cambio

Planear

Participación

Beneficios económicos

Buena relaciones laborales

Nivel 2: capacitación técnica

Este nivel esta dirigido al empleado en su puesto de trabajo, el objetivo es instruirlo en las funciones propias de su cargo, facilitándole el conocimiento de técnicas avanzadas para su desempeño laboral. En este nivel se dotará al empleado de herramientas que le permitan realizar su trabajo de una forma ágil y bien fundamentada. En la temática de normatividad de contratación y normatividad del sistema de salud colombiano se les mostrará el marco jurídico de la actividad a la que se dedica la institución y se señalarán las pautas para la realización de todos los tipos de contratos que celebra la misma. Con las temáticas de contabilidad, informática, manejo y análisis de la información se mostrarán los elementos que ayuda a tomar decisiones para alcanzar las metas organizacionales como gastos, costos e ingresos y la forma como cada oficina o cargo incide financieramente en el desempeño general de la organización; en la parte de informática, manejo y análisis de la información se les enseñará a dominar los programas informáticos básicos para el funcionamiento y sistematización de la empresa, además se instruirá en un software que procese la información ágilmente, para que esta circule de una dependencia a otra de un modo preciso, conciso y oportuno eliminando así las

causa de las glosas; En la parte de introducción de las operaciones del cargo y comprensión de la tarea se explicará todo lo concerniente a cada cargo estando las personas en su puesto de trabajo, reduciendo así el número de errores cometidos por el empleado en un 15%. Con la apropiación de estos temas se mejorará el desempeño de los empleados del hospital en un 67% lo que contribuirá a impulsar el nivel de competitividad de la organización en general a un 64%. Su duración será de 56 horas, distribuidos en dos meses y medio. Al final se realizará la evaluación correspondiente a cada tema.

❖ Normatividad del sistema de salud colombiano.

Ley 100 de 1993

Resolución 412 de 2000

Resolución 3374 de 2000

Resolución 3384 de 2000

Acuerdo 228 de 2000

Ley 58 de 2002

❖ Normatividad de contratación.

Código del comercio.

Código Sustantivo del Trabajo

Ley 797 de enero de 2003

Ley 789 de diciembre de 2002

❖ Contabilidad (de Costos y General).

Gastos.

Costos.

Inventarios.

- Contabilidad sistematizada
- ❖ Gestión de recursos humanos.
 - Vinculación.
 - Objetivos.
 - Funciones del RRHH
 - Necesidades futuras del RRHH
- ❖ Informática
 - Sistema operativo (Windows)
 - Procesadores de textos (Word)
 - Hojas de Cálculos (Excel)
- ❖ Manejo y análisis de la información
 - Software
- ❖ Introducción a las operaciones del cargo
 - Secuencias del cargo
 - Procedimientos
 - Retroalimentación
- ❖ Comprensión de la tarea propia del cargo
 - Funciones del cargo.
 - Objetivos del cargo.
 - Responsabilidad del cargo.
 - Habilidades requeridas.
 - Manuales y protocolos de procedimiento.

Nivel 3: Directivo:

Este nivel esta dirigido al personal ejecutivo de la institución (9 personas), tiene como objetivo instruir en habilidades administrativas a las personas de más alta jerarquía y a las que estén en procesos de promoción y ascenso de acuerdo con las políticas de la gerencia. En esta etapa se verán temas como gerencia integral, gerencia de calidad, prospectiva, empoderamiento entre otros que le ayudarán a las personas del nivel ejecutivo a ampliar más su visión y a incrementar sus habilidades administrativas para que cada persona sea un líder, un organizador y un estratega, tendrá una duración de 21 horas, se llevará a cabo en las instalaciones de el hospital y se evaluara cada tema al final del modulo. El contenido para este nivel es el siguiente:

- ❖ **Comunicación organizacional y asertiva.**

- Proceso.

- ❖ **Inteligencia comercial.**

- Investigación de mercados.

- Entorno.

- Oferta y demanda.

- Pronósticos.

- ❖ **Liderazgo situacional.**

- Motivación.

- Negociación.

- Comunicación.

- ❖ **Empoderamiento**

- Delegación

- Responsabilidad
- ❖ Prospectiva
 - Estrategia preactiva
 - Estrategia preactiva
- ❖ Gerencia integral
 - Supervivencia, rentabilidad y crecimiento
 - Planificación estratégica.
- ❖ Gestión de calidad.
 - Control de calidad.
 - Principios y prácticas.
 - Satisfacción del cliente.
 - Normas de calidad ISO 9000
- ❖ Direccionamiento estratégico.
 - Toma de decisiones.
 - Pasos y técnicas.

Las personas que recibirán las capacitaciones son las encargadas de los procesos administrativos de la organización, los cuales se describen de la siguiente forma.

CARGO	No CARGOS	No PNAS A CAPACITAR
Gerente.	1	1
Subgerente (Tec. Activo)	1	1

Contador.	1	1
Auditor.	1	2
Coordinador de RR.HH.	1	2
Coordinador promoción y Prevención.	1	1
Coordinador medico.	1	1
Secretaria.	1	2
Auxiliar Adtiva (estadística)	1	3
Facturadores.	3	4
Archivadora.	1	3
Auxiliar farmacia y almacén.	1	2
Atención al usuario.	1	1
Total:.....		24

2.4.3. Diseño del Programa

Las sesiones del programa se desarrollaran semanalmente los sábados, por que es el día en que hay menos afluencia de público al hospital y por ende los empleados están menos congestionados.

El diseño de programa implica la elección de una alternativa. Se deben considerar las prioridades de capacitación de la organización, estas prioridades se establecen con la previsión de cambios tecnológicos, de normatividad y en la evaluación del desempeño del personal vinculado, también de acuerdo con las encuestas, las políticas establecidas, los objetivos de los programas

generales, el carácter de las necesidades, la calidad de los servicios, las cualidades individuales de los participantes y todos los elementos organizacionales de la entidad.

Corresponde a la oficina de personal de la Institución proveer la logística y efectuar la coordinación del curso.

La siguiente es la estructura que tienen los programas de capacitación y desarrollo.

PROGRAMA GENERAL: Es aquel que se dicta a todos los niveles ocupacionales, por ejemplo: Productividad Humana.

PROGRAMA ESPECÍFICO: Va dirigido a una dependencia de la organización que puede ser una dependencia específica, por ejemplo: Finanzas o Facturación.

Cada programa específico de capacitación deberá contener la definición de los siguientes aspectos.

-Clase de Programa:

Internos: A cargo de funcionarios de la organización.

Externos: A través de centros docentes especializados o a cargo de instructores contratados.

Mixtos: con recursos tanto internos como externos.

-Cobertura: en nuestro caso será local.

-Área o Dependencia, División o Departamento a la cual se dirige el programa.

-Fecha de solicitud.

-Identificación del programa

-Tipo de Capacitación. Para nuestro caso será tutorial, pero también existen Seminarios, Taller, Seminario-taller, Cine-foro, Mesa redonda, Estudio de Casos, Juego de roles, Phillis 6/6, Entre otros.

-Nombre del tema que se desarrollara: por ejemplo: Desarrollo de Habilidades Gerenciales, Análisis Financieros, Aspectos Jurídicos de la Operación, Servicios con Calidad, Entre otros.

-Dirigido a: Nivel(es) de (l) los Participante(s).

-Numero de participantes. En los programas grupales: mínimo 20 máximo 25 participantes.

-Lugar: salones o salas de formación. Por ejemplo: salón múltiple, club de empleados y otros lugares adecuados para estos.

-Ciudad. Corresponde a la localidad donde se desarrollara el programa, para nuestro estudio será la ciudad de San Diego (Cesar).

-Fecha de Realización: al fijar la fecha del programa es importante considera la facilidad de desplazamiento al sitio de reunión y la realización de las otras actividades en las diferentes oficinas, con el fin de asegurar la asistencia del participante y de no obstaculizar las labores del área:

-Duración: intensidad horaria: esta será definida con los instructores de acuerdo con los objetivos propuestos, la complejidad de los temas y las características de los participantes.

-Nombre de los Instructores:

-Objetivos del programa: descripción del propósito del programa. En este punto es necesario recordar que la capacitación busca términos generales: impartir conocimiento, desarrollo de habilidades y/o modificar aptitudes.

- Objetivos específicos: resultados a obtener con el programa definido en términos de ejecución, condiciones y calidad.

-Contenido: indica los principales temas que serán tratados en el desarrollo del programa.

-Metodología: mención de (l) los método (os) a utilizar en cada tema del programa.

-Método Inductivo: De lo particular a lo general

-Método Inductivo: De lo general a lo particular.

-Ayudas Didácticas: hace referencia a los medios o instrumentos que se requieren para facilitar el cumplimiento del programa:

Audiovisuales: televisor, betamax, películas, retroproyector de acetatos, video-beam, papelografo. Etc.

Medios Sonoros: discos, casetes, equipo de sonido, amplificadores, Etc.

-Material a entregar: material didáctico a entregar, documentos escritos para consulta posterior, encuestas, ejercicios manuales, Etc.

-Mecanismos de evaluación seguimiento y control: debe establecerse de antemano el sistema de evaluación de programas, de los instructores y del aprendizaje del participante.

-Condiciones de pago del instructor: se debe pactar en la carta de compromiso o en el contrato la forma de pago al instructor.

-Costos estimados: se calculan los costos por honorarios profesionales, cafetería, contratación de salones, filmaciones, desplazamiento de participantes, Etc.

2.4.3.1. Selección de instructores

Los instructores que se contrataran serán de reconocida trayectoria y deberán tener certificada su preparación. Deben tener claro dos aspectos, las tareas y funciones del cargo que va a enseñar y cómo enseñarlos. Debe entonces hacer la parcelación de la materia dividiendo el cargo en partes o elementos lógicos

de tal manera que se puedan enseñar por sectores sin que empleado pierda la perspectiva del todo; debe tener en mente la técnica de instrucción más apropiada para cada una de las partes, apoyada de técnicas de ilustración, demostración o explicación.

Estos capacitadores deberán cumplir entre otras las siguientes funciones:

- Suministrar información e instruir al empleado en los temas programados.
- Establecer estrategias didácticas para dicha capacitación.
- Hacer la retroalimentación y evaluación de los temas vistos.

Los requisitos que debe tener la persona elegida para la capacitación son los siguientes:

- Tener título técnico o profesional.
- Tener capacitación en manejo de grupos y en normatividad del sistema de salud y seguridad social colombiano o de acuerdo al tema.
- Tener mínimo dos años de experiencia.

Para evaluar las calidades y cualidades de los instructores se les hará un estudio a sus hojas de vida y una entrevista personal para comprobar su idoneidad para desempeñar el cargo. Esta función será realizada por el Jefe de recursos humanos con previa capacitación para esta labor, también estudiara

las propuestas de personas naturales y jurídicas que presenten las especificaciones exigidas y se reunirá con el área beneficiaria del programa para verificar el ajuste de este a las necesidades definidas según el anexo N° 6. Posteriormente responderá por escrito al proponente por lo menos con ocho (8) días de antelación, especificándole las condiciones del programa y solicitándole la entrega de material de apoyo con tantas copias como participantes halla. De no entregar sino una sola copia deberá hacerlo con suficiente anterioridad para poder reproducirlo a tiempo.

La contratación de los instructores será por sesiones a razón de \$150.000 por cada una.

En el siguiente cronograma se representa la forma como se desarrollaran los temas y la duración del programa de capacitación.

2.4.3.2. Cronograma de Capacitación

TEMAS	MESES	MES 1.				MES 2.				MES 3.				MES 4.				MES 5.				MES 6.				MES 7
	SEMANAS EN EL AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Nivel 1: Crecimiento personal y cambio de aptitud																										
• Comunicación (organizacional y asertiva)		■																								
• Mejoramiento continuo			■																							
• Liderazgo				■																						
• Gerencia de Usted Mismo					■																					
• Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva						■																				
• Gerencia del Cambio							■																			
Evaluación.								■																		
Nivel 2: Capacitación Técnica.																										
• Normatividad del sistema de salud Colombiano.									■																	
• Normatividad de Contratación.										■																
• Manejo y análisis de la información (software)											■	■														
• Gestión de Recursos Humanos													■													
• Informática.														■	■											
• Introducción a las operaciones del cargo.															■	■										
• Comprensión de las tareas del cargo.																■	■									
• Contabilidad.																	■	■								
Evaluación																		■								
Nivel 3: Directivo.																										
• Comunicación Asertiva.																										
• Inteligencia Comercial.																										
• Liderazgo Situacional.																										
• Empoderamiento.																										
• Direccionamiento Estratégico.																										
• Gerencia Integral.																										
• Gestión de Calidad.																										
• Prospectiva.																										
Evaluación.																										

3. EJECUCIÓN

Para el programa de capacitación se designará al Jefe de Recursos Humanos como coordinador del programa, el cual velará por el cumplimiento de los aspectos formativos, administrativos y logísticos.

Una vez que la gerencia haya aprobado el programa de capacitación por intermedio del jefe de recursos humanos se notificara a todos los empleados objeto de la misma.

3.1. SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

En razón a las necesidades de la Institución, se establece la asistencia obligatoria al personal involucrado.

Sin embargo, existen dos formas de seleccionar a los participantes:

a. –Por libre Inscripción

En esta forma se comunica a los empleados a través de una carta que resume los objetivos del programa y los beneficios que obtendrán los asistentes, adjuntando a la misma los volantes de inscripción correspondiente.

b. – Por Invitación a los asistentes

Se debe concertar previamente con el jefe inmediato del participante antes de enviar la invitación. A continuación se enviara una carta a los participantes con la mención de los siguientes datos:

- Nombre del Programa.
- Breve mención del objeto o justificación del programa.
- Fecha de Realización.
- Intensidad Horaria.
- Sitio de Reunión.
- Breve Resumen del Contenido.

A la instalación y clausura de los programas se invitara a un alto directivo del Hospital y al Coordinador de la capacitación quienes se harán presente quince (15) minutos antes de la iniciación de cada sesión.

3.2. PROGRAMA DE EJECUCION

En el siguiente cuadro se describe como se realizara la repartición de horas a cada tema.

INTENSIDAD HORARIA

TEMAS	HORAS	FECHA
NIVEL 1: Crecimiento Personal y Cambio de Aptitud.		
• Comunicación (organizacional y asertiva)	4	
• Mejoramiento continuo	4	
• Liderazgo	4	
• Gerencia de Usted Mismo	2	
• Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	2	
• Gerencia del Cambio	2	
Evaluación.	2	
SUBTOTAL.	20	
Nivel 2: Capacitación Técnica.		
• Normatividad del sistema de salud Colombiano.	4	
• Normatividad de contratación.	4	
• Manejo y análisis de la información (software)	8	
• Informática (Procesadores de texto y Hojas de Calculo).	8	
• Gestión de Recursos Humanos.	4	
• Contabilidad (General y de Costos).	8	
• Introducción a las operaciones del cargo.	8	
• Comprensión de las tareas propias del cargo.	8	
Evaluación.	4	
SUBTOTAL.	56	
Nivel 3: Directivo.		
• Comunicación (Organizacional y Asertiva).	2	
• Inteligencia Comercial.	2	
• Liderazgo Situacional.	2	
• Empoderamiento.	2	
• Direccionamiento Estratégico.	4	
• Gerencia Integral.	4	
• Gestión de Calidad.	2	
• Prospectiva	2	
Evaluación	4	
SUBTOTAL	24	
TOTAL HORAS	100	

3.3 APOYO LOGISTICO

Los requerimientos logísticos como espacios, sillas, tableros, audiovisuales, entre otros, estarán a cargo de la Institución a la que pertenecen los empleados, lo mismo que los planes de contingencia para la organización de dichas capacitaciones, así como la coordinación de los horarios para las mismas.

Para la capacitación se coordinara el programa con los empleados de modo que todos estén presentes el día de la realización; en las clases de Manejo de la Información e Informática se utilizará video-beam y en este caso se trasladará el personal a un salón acondicionado para ello que será prestado por un colegio. Los materiales que se utilizaran durante el desarrollo del programa son:

1 Papelógrafo	\$ 50.000
300 Pliegos de Papel	\$ 75.000
18 Marcadores	\$ 12.600
1 video-beam (Alquiler)	\$ 60.000
600 Refrigerios	\$600.000
24 Certificados	\$ 48.000
Total costo de materiales	\$845.600

4. PROPUESTA ECONÓMICA

El programa de capacitación tendrá una duración de seis (6) meses y una (1) semana, durante los cuales se dictará una sesión semanalmente, las cuales tendrán un costo de cien mil pesos (\$100.000) cada una para un total de veinticinco (25) sesiones, con una duración de 4 horas.

Multiplicando el valor de cada sesión por la cantidad de 25 que se realizarán al periodo, arroja un monto de dos millones quinientos mil pesos (\$2'500.000).

El total de gastos que se causaría se describe de la siguiente manera:

Costo de Capacitación.	\$2.500.000
Certificados.	\$ 48.000
Refrigerios.	\$ 600.000
Alquiler de video-beam	\$ 60.000
Total Gastos	\$3.208.000

Para la realización de estas sesiones se buscara que instituciones como las administradoras del régimen subsidiado (A.R.S.), la secretaría de salud entre

otros, patrocinan al menos una sesión cada entidad, con lo cual se reduciría el costo en \$500.000 pesos. De este modo los gastos quedarían de la siguiente manera:

Costo de Capacitación.	\$2'000.000
Certificados.	\$ 48.000
Refrigerios.	\$ 6000.000
Alquiler de video-beam	\$ 60.000
Total Gastos	\$2.708.000

5. EVALUACIÓN

5.1. EVALUACIÓN ECONÓMICA

En la evaluación económica hacemos los cálculos para determinar los ingresos y los egresos futuros que generara el desarrollo del programa.

Para determinar los ingresos tomamos los datos estadísticos del Hospital donde se refleja que la entidad mensualmente pierde un promedio de un millón quinientos mil pesos (\$1.500.000) por concepto de glosas lo que al año suma dieciocho millones de pesos (\$18.000.000), dinero que la institución evitara seguir perdiendo en la medida en que los empleados rindan en su desempeño al asimilar la capacitación.

Los costos de la capacitación están resumidos en la siguiente tabla

Investigación del Programa	\$1.650.000
Costo de Materiales	\$ 845.600
Instructores	\$2.500.000
Total	\$4.995.600

Si calculamos la relación entre los ingresos y los egresos mediante una división encontramos que los ingresos en el periodo de un año son de 3.6% mayores que los egresos, lo que quiere decir que este proyecto es atractivo.

En términos de productividad en el trabajo la justificación de los programas de capacitación y desarrollo de personal, esta dada por las pruebas cuantitativas que permiten medir las tasas de producción tanto en calidad como en cantidad.

Con el método de pruebas Antes y Después, al participante se le hace una evaluación antes de iniciar el curso de capacitación o desarrollo y se le aplica la misma después de terminar el programa. Un aumento significativo en la calificación, indicara el valor formativo del curso.

5.2. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL ENTRENADO

La evaluación de los resultados del programa se realizará teniendo en cuenta la validez del programa en sí mismo, esto es, su contenido, la metodología empleada y el aprovechamiento de los participantes. Para medir este avance se tiene en cuenta los indicadores del número de empleados que cometen errores que actualmente está en un 85%, el desempeño de estos mismos donde el 60% es regular o malo y la competitividad de la organización que según el 55% de sus trabajadores opina que es media o baja. Con esta capacitación se

espera que en el primer mes sus empleados hayan asimilado el proceso de la comunicación como herramienta básica para unas buenas relaciones interpersonales. También deben estar conformados los grupos de mejoramiento continuo que se van a encargar de hacer el seguimiento de la evolución de los problemas que haya en cada tarea y del desempeño del empleado, para esto además de los indicadores mencionados anteriormente se utilizarán para los empleados del nivel directivo los indicadores de efectividad en las estrategias, efectividad en la contratación y en el número de propuestas realizadas que se llevarán a un 58%. Para los empleados del nivel operativo serán utilizados los indicadores de ausentismo, quejas resueltas y satisfacción del cliente (ver anexo 7) lo que en estos momentos se encuentran en un 30%, 62% y 50% respectivamente.

Por otra parte los empleados deben tener una actitud positiva hacia el cambio e ir creando hábitos que le permitan realizar su trabajo en una forma efectiva. Para el primer trimestre se espera que la información sea mejor procesada por los empleados, que la contratación sea más ventajosa que la actual y que el dominio de las normas que regulan actividades como contratación, contabilidad, facturación entre otros sea mucho más amplio, en esta etapa el número de personas que cometen errores deben bajar en un 40% el desempeño laboral subirá a un 64%, la competitividad organizacional estará en un 60%. Para el nivel directivo la efectividad en las estrategias y la efectividad en la contratación estará en un 62% y el número de propuestas realizadas en un 63%; en el nivel operativo las quejas resueltas y la satisfacción del cliente subirá en un 64% y 60% respectivamente y el ausentismo bajará a un 20%.

En el primer semestre el manejo de la información será ágil y la circulación de esta entre las dependencias de la institución será oportuna y precisa, esto dará eficiencia en los procesos solucionando los problemas que provocan las glosas y la interrupción de los flujos de fondo. En esta etapa las personas que cometen errores solo será de un 15% que será constituido por las nuevas personas que van siendo contratadas, el desempeño del personal alcanzará un 67%, la competitividad organizacional estará en un 64% debido a amenazas externas como la falta de voluntad política de funcionarios de otras instituciones por las cuales pasan las transferencias a la entidad. Los empleados del nivel directivo alcanzarán un 65% en la efectividad de las estrategias y de la contratación, el número de propuestas crecerá en un 66%; los empleados del nivel operativo disminuirán el ausentismo al 15% y las quejas resueltas y la satisfacción del cliente serán de un 65%.

A un año los porcentajes de los indicadores serán los siguientes: número de personas que cometen errores 10%, desempeño laboral 70%, competitividad organizacional 68%. Para los empleados del nivel directivo la efectividad en las estrategias y contratación estará en un 69%, al igual que el número de propuestas producidas; en los empleados del nivel operativo el ausentismo será del 8%, las quejas resueltas serán del 67% y la satisfacción del cliente llegará al 70%. Para esta época la capacitación ya tendrá más de dos meses de haber finalizado y todos los objetivos ya han sido alcanzados, la eficiencia y la eficacia en todos los procesos administrativos deben ser óptimos y el desempeño organizacional alcanzar los niveles más altos. A estas alturas los grupos de mejoramiento continuo deben estar todavía en su labor de

resolución de problemas y son los que seguirán velando porque los objetivos de la capacitación sigan contribuyendo a que el desempeño organizacional sea maximizado, al igual que estos también decidirán cuándo será pertinente otro programa de capacitación. Se estima que en dos años el proceso haya madurado lo suficiente para alcanzar unos indicadores ideales que se podrían estimar de la siguiente manera: el número de personas que cometen errores sería de un 3%, el desempeño del personal llegaría un 80%, la competitividad organizacional alcanzaría un 75%; en la efectividad en las estrategias y de la contratación se elevarían al 73% al igual que el número de propuestas realizadas; el ausentismo se reduciría al 4%; para las quejas resueltas se estimaría un porcentaje del 80% y por último la satisfacción del cliente llegaría a un 85%.

Por otro lado se evaluarán los efectos que produzcan la capacitación en el personal para determinar si realmente contribuyen a la consecución de los fines de la organización; comprobando si la capacitación modifica el comportamiento o el aprendizaje de una técnica que contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa. La finalidad es corregir los errores que pueda tener el procedimiento de la capacitación y facilitar el aprendizaje del empleado. En cuanto al seguimiento de los programas de capacitación y desarrollo, se analizarán el avance y asimilación de los programas, adoptando un programa de refuerzo, de modo que se harán reconocimientos a los empleados sobresalientes y cuando se detecten actitudes negativas, el procedimiento a seguir será el de proporcionarle ayuda y la información suficiente para que

realice su trabajo correctamente; esto se aplicará tanto al personal operativo como para el desarrollo del personal directivo.

En el siguiente cuadro se muestra de una manera más concisa la evolución de los indicadores durante un año.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL ENTRENADO					
INDICADOR	% ACTUAL	% EN UN MES	% EN UN TRIMESTRE	% EN UN SEMESTRE	% EN UN AÑO
No. de personas que cometen errores	85%	60%	40%	15%	10%
Desempeño del personal	60%	62%	64%	67%	70%
Competitividad organizacional	55%	58%	60%	64%	68%
Nivel Directivo					
Efectividad en las estrategias	54%	58%	62%	65%	69%
Efectividad en la contratación	54%	58%	62%	65%	69%
No. de propuestas realizadas	54%	58%	63%	66%	69%
Nivel Operativo					
Ausentismo	60%	30%	20%	15%	8%
Quejas resueltas	60%	62%	64%	65%	67%
Satisfacción al cliente	40%	50%	60%	65%	70%
DEBEN ESTAR EN CAPACIDAD DE		Conformar grupos de M.C. Mejorar Comunicación interpersonal. Mejorar relaciones interpersonales. Cambio de hábitos.	Mejor proceso de la información. Mejor contratación. Mayor dominio de la normatividad.	Manejo ágil de la información. Eficiencia en los procesos. Solución plena de problemas. Eliminación de las glosas.	Procesos administrativos ágiles. Alta eficiencia y eficacia. Grupos de M.C evaluando los procesos.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo nos damos cuenta que la Capacitación es una de las funciones mas importantes de la Gestión de Personal, y debe ser tenida en cuenta por los administradores en toda clase de empresa ya sea grande, mediana o pequeña. Las conclusiones de esta investigación son:

- Que la Capacitación de Personal fomenta las habilidades del recurso humano, proporcionándole un conocimiento sobre las labores, normas y procedimientos, utilizados en el cargo, con el fin de que realice adecuadamente sus funciones.
- Que la Capacitación contribuyen a que la empresa alcance sus objetivos estratégicos propuestos.
- Que los Programas de Capacitación de Personal deben ser planeados teniendo en cuenta las necesidades reales y prioritarias de la institución, para que puedan dar como consecuencia una mejora, tanto en la cantidad como en la calidad de los procesos y de la producción.

RECOMENDACIONES

- Que en la fase de recolección de la información se debe ser completamente objetivos para que el resultado se ajuste a la realidad y sea de utilidad para resolver el problema estudiado.
- Que se consulte toda la bibliografía concerniente al tema de investigación para poder tener mas amplitud y claridad de lo que se va a analizar, y poder así hacer grandes aportes a nuestra investigación.
- Que durante la investigación se estudie las generalidades de la empresa en sus diferentes procesos administrativos, para poder tener una visión general de la empresa y de esta manera poder contribuir a mejorar muchas de las deficiencias que en ellas se detecten.
- Que el Hospital el Socorro de San Diego ponga en práctica el Programa de Capacitación de Personal de tal manera que los empleados se apropien de herramientas para ser más competitivos.

ANEXO 1

ENCUESTA

Encuesta elaborada para conocer si es necesario implementar un programa de capacitación para el personal del área administrativo del hospital el socorro.

NOMBRE: _____

CARGO: _____

1). La competitividad en el Hospital el Socorro es:

Alta Media Baja

2). Cómo califica usted su desempeño en el hospital? Explique su respuesta

M R B E

¿Por qué? _____

3). Cree usted que para mejorar su desempeño y así poder ser más eficiente necesita una capacitación?

SI NO PASA A LA PREGUNTA # 5.

4).¿En que temas las necesita?_____

5)¿Cual es el nivel educativo mas alto alcanzado por usted?

Bachillerato_____ Técnico_____ Universitario_____

6).¿Qué títulos ha obtenido?_____

7) ¿Tiene alguna especialidad u otra capacitación?

SI NO

¿Cuál?_____

8. ¿Cree usted que con una capacitación se reducirá el número de errores cometidos en su trabajo?

SI NO

ANEXO 2

Formulario para investigación de necesidades de capacitación.

Nombre del cargo: _____

Área: _____

Jefe Inmediato: _____

Requisitos: _____

Objetivos del Cargo: _____

	Su desempeño en el cargo es		
	Bueno	Regular	Malo
Funciones del Cargo			
Responsabilidad			
Colaboración y Cooperación			
Juicio e Iniciativa.			
Habilidad Manual			

Aspiraciones Individuales: _____

ANEXO 3

Formulario de Investigación de Necesidades Análisis Empresarial.

Empresa: _____

Fecha: _____

MISION:

VISION: _____

OBJETIVOS A CORTO PLAZO: _____

A MEDIANO PLAZO: _____

OBJETIVOS A LARGO PLAZO: _____

TIPO DE COMUNICACIÓN:

Verbal_____ Escrita_____ Electrónica_____ Todas las anteriores_____

DESCRIBA EL ORGANIGRAMA

ESCRIBA SU FILOSOFIA O PRINCIPIOS

ANEXO 4

**Formulario de Investigación de Necesidades
Análisis de Tareas**

Empresa: _____

Fecha: _____

NOMBRE DEL CARGO: _____

AREA: _____

OBJETIVOS DEL CARGO _____

FUNCIONES DEL CARGO: _____

RESPONSABILIDADES DEL CARGO: _____

REQUISITOS DEL CARGO: _____

CAPACITACIÓN REQUERIDA: _____

CONOCIMIENTOS ESPECIALES NECESARIOS: _____

ANEXO 5

Formulario de Investigación de Necesidades

Análisis de personas

Nombre de la Empresa: _____

Nombre de la Persona: _____

Nombre del Cargo: _____

Fecha: _____

No	Descripción de la tarea.	Nivel de desempeño que debe lograrse (Estándares).	Controles para medir el desempeño.	Sugerencias para mejoras
No	Descripción de la tarea.	Nivel de desempeño que debe lograrse (Estándares).	Controles para medir el desempeño.	Sugerencias para mejoras

ANEXO 6

ESTRUCTURA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

Nombre del Programa: _____

Dirigido a: _____

Objetivo Terminal: _____

Lugar de Realización: _____

Contenidos

TEMA 1. _____					
Objetivo terminal: _____					
Subtemas.	Objetivo Especifico.	Tiempo.	Metodología	Ayudas Didácticas	observaciones

TEMA 2. _____					
Objetivo terminal: _____					
Subtemas.	Objetivo Especifico.	Tiempo.	Metodología	Ayudas Didácticas	observaciones

ANEXO 7

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

PREGUNTA	BUENO	REGULAR	MALO
¿Cómo le pareció la atención en el hospital?			
¿Cómo le pareció la oportunidad del servicio?			
¿Cómo le pareció la calidad del servicio?			

RESUMEN

Este proyecto de investigación se enfoca hacia una capacitación del recurso humano del área administrativa del hospital El Socorro de San Diego (Cesar) con el propósito de que los empleados logren desarrollar una mayor eficiencia administrativa. El objetivo del trabajo es mejorar el desempeño administrativo de la institución al satisfacer las necesidades de capacitación en los niveles de crecimiento personal, técnico operativo y directivo, comprometiendo a todo el personal a corregir los problemas en todos los procesos y decisiones que se lleven a cabo.

Esta propuesta se origina ante la falta del conocimiento del personal administrativo de algunos procesos críticos y en la congestión en el manejo de la información en casi todas las dependencias. Las teorías que dan soporte a esta investigación son las de Fernando Arias Galicia, sobre las formas de incrementar las capacidades de los recursos humanos y la de James H. Harrington, sobre administración total de mejoramiento continuo.

El programa de capacitación tendrá una duración de seis (6) meses y una semana, realizándose una sesión semanalmente. Esta actividad deberá ser apoyada logísticamente por el Hospital. Los instructores serán de la región y estarán a cargo de la preparación del personal y en coordinación con la Institución, concertarán los horarios de las sesiones así como los planes de contingencias para no causar traumatismos en las actividades normales de la

organización; así como la evaluación y seguimiento del desempeño del
entrenado y de entrenadores se realizara al finalizar cada nivel

BIBLIOGRAFÍA

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. Metodología de la Investigación.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar, Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill.

JAMES HARRINGTON, H. Administración Total del Mejoramiento Continuo.

CERDA GUTIÉRREZ, Hugo, Como Elaborar Proyectos.

LADRÓN DE GUEVARA, Laureano, Metodología de la Investigación Científica, Universidad de Santo Thomas.

MARTÍNEZ, Hernán Guillermo, Control Global de la Gestión (Un Enfoque Instrumental).

ANSOLA ROJAS, Javier, GALEANO, Luis Jairo, Administración de Personal, Editorial UNAD.

MEJIA GÓMEZ, Luis, BALKIN, David, CARDY, Robert, Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall Madrid, 1998.

MANUAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, Banco de Colombia 1993.