



PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN SEMEDICAL S.A.S.

Patricia Pachón

César Leonardo Lagos Cardozo

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá D.C., Colombia

2020

Plan de capacitación para la organización SEMEDICAL S.A.S.

Patricia Pachón

César Leonardo Lagos Cardozo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

José Manuel Vecino Pico

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá D.C., Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

Al Todo Poderoso Creador y a la Virgen María por habernos puesto en este camino de formación profesional, a nuestras familias por apoyarnos, acompañarnos y entender el alejamiento momentáneo en muchas ocasiones, pero que nos ha permitido subir un nuevo escalón en nuestras vidas profesionales.

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad EAN por permitirnos formar parte de este grupo selecto de estudiantes y habernos dado la oportunidad de exigirnos a nosotros mismos, de demostrarnos que podemos dar más que un simple 100%. Gracias por enseñarnos a ser más objetivos, detallistas en las pequeñas cosas, por guiarnos a ser más apasionados en nuestros proyectos tanto personales como familiares y profesionales.

Agradecemos también a las directivas de SEMEDICAL por haber puesto a nuestra disposición toda la información requerida para la exitosa ejecución de este proyecto.

Agradecemos especialmente a nuestro director de tesis, José Manuel Vecino, por su orientación, sus enseñanzas y por la paciencia que nos brindó durante todo este proceso de investigación, especialmente en aquellos momentos más difíciles.

Resumen

Considerando que la continua capacitación de los colaboradores es un factor determinante para el logro de los objetivos organizacionales, para la adaptación y permanencia en el mercado y para la mejora en el servicio de la atención a los usuarios, surgió la inquietud de realizar un Plan de Capacitación para la empresa SEMEDICAL S.A.S., teniendo como base el desarrollo de un diagnóstico de necesidades, identificándolas para el personal operativo y estableciendo la situación actual comparada con la situación deseada.

En primer lugar se desarrolló el marco contextual de la empresa para entender en cual mercado opera y la manera como lo hace; posteriormente se realizó la revisión de la teoría acerca de temas como capacitación, aprendizaje, universidad corporativa y diagnóstico de necesidades. Una vez explicado el marco teórico se procedió a desarrollar la investigación, la cual es de tipo descriptivo y en donde se utilizaron como instrumentos de evaluación una encuesta a los empleados operativos de las sedes de dispensación y una entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos, que permitió la medición y análisis de las necesidades actuales de capacitación. El universo de los encuestados es la totalidad de los empleados con cargos operativos (41 colaboradores).

La aplicación de los instrumentos de evaluación permitió descubrir las áreas en las cuales el personal de SEMEDICAL tiene que mejorar sus conocimientos y habilidades. Posteriormente se desarrolló el plan de capacitaciones, que de acuerdo con los hallazgos, debe aplicarse a cuatro áreas principales detectadas; estas cuatro áreas son el sistema corporativo ERP SOLINT, la comunicación efectiva, el liderazgo y los aspectos internos inherentes a la cultura organizacional de la empresa.

Palabras clave:

Capacitación, Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Formación, Entrenamiento, Administración de Recursos Humanos.

Abstract

Taking into account that the continuous training of collaborators is a key factor for achieving organizational objectives, adaptation and permanence in the market and to improve the customer service, the concern arose to carry out a Training Plan for the company SEMEDICAL S.A.S. This plan is based on the development of assessment of needs, identifying them for the operating personnel and establishing the current situation compared to the desired situation.

First, a contextual framework of the company was developed in order to understand in which market it operates and how it operates; subsequently, it was carried out a theory review on topics such as training, learning, corporate university and needs diagnosis. Once the theoretical framework was explained, the research was carried out, which is descriptive and where a survey of the operational employees of the dispensing stores and an interview with the Human Resources Manager were used as evaluation instruments which allowed the measurement and analysis of current training needs. The universe of respondents is all employees with operational positions (41 collaborators).

The application of the evaluation instruments made it possible to discover the areas in which SEMEDICAL staff have to improve their knowledge and skills. Subsequently, the training plan was developed, which according to the findings, should be applied to four main areas detected. These four areas are the corporate ERP SOLINT system, effective communication, leadership and the internal aspects inherent to the company's organizational culture

Keywords:

Training, Diagnosis of Training Needs, Human Resources Administration.

Tabla de Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	12
2.	OBJETIVOS.....	13
2.1.	Objetivo General	13
2.2.	Objetivos Específicos.....	13
3.	JUSTIFICACIÓN.....	14
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
5.	MARCO CONTEXTUAL DE SEMEDICAL	18
5.1.	Misión.....	19
5.2.	Visión	20
5.3.	Valores Corporativos.....	20
5.4.	Objetivos Estratégicos.....	20
5.5.	Alcance del Sistema de Gestión de Calidad.....	21
5.6.	Política de Confidencialidad	22
5.7.	Mapa de Procesos.....	22
5.8.	Estructura Organizacional de SEMEDICAL	23
6.	MARCO TEÓRICO	27
6.1.	Contexto	28
6.2.	Evolución Teórica	28
6.3.	Teoría Contemporánea	30
6.4.	Universidad Corporativa	32
6.5.	El Término Capacitación.....	34
6.6.	Factores que Inciden en el Aprendizaje Organizacional.....	37
6.7.	Plan de Capacitación	39
6.8.	El Plan de Capacitación de SEMEDICAL.....	46
7.	DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	46
7.1.	Que es un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).....	46
7.2.	Beneficios de un DNC.....	47
7.3.	DNC para SEMEDICAL.....	48

8.	DISEÑO METODOLÓGICO	49
8.1.	Tipo de Investigación	49
8.2.	Población y Muestra.....	50
8.3.	Instrumento para Determinar DNC	50
8.4.	Validación del Instrumento con V de Aiken	53
9.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS TABULADOS.....	54
9.1.	Resultados de la Encuesta	54
9.2.	Entrevista a la Gerencia de Recursos Humanos de SEMEDICAL	67
10.	IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	69
10.1.	De la Encuesta Realizada al Personal de SEMEDICAL	69
10.2.	De la Entrevista Realizada a la Gerencia de Recursos Humanos de SEMEDICAL ..	84
10.3.	Selección de Temas para la Capacitación.....	87
11.	PLAN DE CAPACITACIÓN PARA SEMEDICAL	88
11.1.	Generalidades	88
11.2.	Justificación	89
11.3.	Desarrollo del Plan de Capacitación.....	90
11.4.	Competencias y Destrezas Esperadas Después de la Capacitación.....	92
11.5.	Horario Propuesto.....	92
11.6.	Recursos.....	93
11.7.	Presupuesto.....	94
11.8.	Ficha Técnica de las Capacitaciones	94
11.9.	Evaluación y Seguimiento de las Capacitaciones.....	98
11.10.	Indicadores de Gestión del Plan de Capacitación.....	99
12.	RECOMENDACIONES	101
13.	CONCLUSIONES.....	103
14.	REFERENCIAS	105

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de Procesos de SEMEDICAL	22
Figura 2. Organigrama SEMEDICAL	25
Figura 3. Personal administrativo y operativo de SEMEDICAL	25
Figura 4. Puntos de atención SEMEDICAL en Barranquilla y municipios	26
Figura 5. Punto de dispensación Salud Social.	27
Figura 6. Participantes por cargo.	54
Figura 7. Participantes según escolaridad.	55
Figura 8. Nivel actual de conocimiento para el desempeño de las labores.....	57
Figura 9. Nivel ideal de conocimiento para el desempeño de las labores.	58
Figura 10. Nivel ideal de habilidades para el desempeño de las labores.	59
Figura 11. Encuestados que responden la pregunta 4.	59
Figura 12. Nivel ideal de actitudes para el desempeño de las labores	60
Figura 13. Encuestados que responden la pregunta 6.	61
Figura 14. Encuestados que han participado anteriormente en un DNC.	62
Figura 15. ¿Ha recibido capacitación en SEMEDICAL?	62
Figura 16. Utilidad de las capacitaciones en SEMEDICAL.....	63
Figura 17. Beneficio de capacitación en una empresa como SEMEDICAL.	64
Figura 18. Falta de capacitación en SEMEDICAL.....	65
Figura 19. Solución a las dificultades en SEMEDICAL	66
Figura 20. Solución a las dificultades en SEMEDICAL	66
Figura 21. Necesidad de Capacitación SEMEDICAL.....	67
Figura 22. Nivel ideal de conocimiento para el desempeño de las labores.	73
Figura 23. Comparación entre nivel actual y nivel ideal de conocimientos.	74

Lista de Tablas

Tabla 1. Ficha de caracterización de SEMEDICAL.....	19
Tabla 2. Resumen de modelos de capacitación	45
Tabla 3. Personal Operativo de SEMEDICAL.....	50
Tabla 4. Brecha entre nivel ideal y nivel actual.....	75
Tabla 5. Clasificación de los temas a capacitar en SEMEDICAL.....	88
Tabla 6. Temas de capacitación para SEMEDICAL - Objetivo.....	90
Tabla 7. Temas de capacitación para SEMEDICAL – Destrezas esperadas	92
Tabla 8. Horario propuesto para las capacitaciones.....	92
Tabla 9. Recursos requeridos para el Plan de Capacitación en SEMEDICAL.....	93
Tabla 10. Indicadores de control del Plan de Capacitación en SEMEDICAL	100

Lista de Anexos

ANEXO A. CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES DE SEMEDICAL PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	108
ANEXO B. VALIDACION DEL INSTRUMENTO CON V DE AIKEN	116
ANEXO C. COSTOS PROYECTADOS PARA SEMEDICAL.....	118
ANEXO D. FORMATO DE EVALUACION DE CAPACITACION Y CAPACITADOR.....	119

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos años, el concepto de desarrollo organizacional ha evolucionado de tal manera que ha permitido a las áreas transversales de las empresas posicionarse como factor determinante en el logro de los objetivos corporativos. En este contexto, el área de Recursos Humanos de SEMEDICAL cobra especial importancia como pilar fundamental en la generación e integración de estrategias que coadyuven en el logro de las metas propuestas por la gerencia general, no solo en el corto plazo sino también como un marco estratégico que permita el crecimiento y la sostenibilidad del negocio a lo largo del tiempo.

Para las empresas que prestan servicios en el sector salud, uno de los principales retos a enfrentar es el desarrollo de sus colaboradores tanto en conocimientos como en habilidades; esto implica que los procesos de capacitación adquieren una importancia significativa, pues al existir contacto directo entre los colaboradores de la empresa y los usuarios (pacientes), se requiere un servicio al cliente con altos estándares de ejecución; todos en la organización deben estar informados y entrenados de tal manera que en su labor diaria realmente aporten valor a la organización. Sin embargo en SEMEDICAL no existe una metodología para detectar si los colaboradores requieren capacitación o si realmente están preparados para desarrollar efectivamente sus labores y este es uno de los propósitos esperados en este trabajo.

La capacitación debe considerarse como una poderosa herramienta que tiene como finalidad tanto el desarrollo y la realización de los colaboradores a nivel personal como la mejora de las competencias destinadas a optimizar el desempeño y la calidad del trabajo. Para que cualquier programa de entrenamiento logre los resultados esperados, se requiere además de un fuerte compromiso gerencial, un esfuerzo genuino y vigoroso de aquellos a quienes se les encomiende esta misión; lo que sigue, es realizar un diagnóstico para conocer cuáles son realmente las necesidades de capacitación en SEMEDICAL, pues si bien es cierto que se han impartido algunas capacitaciones, estas se han realizado sin programación adecuada y sin ajustarse a los requerimientos y necesidades de los empleados originando pérdida de interés y por lo tanto no han tenido el impacto esperado.

El proceso de capacitación se lleva a cabo de manera óptima cuando los encargados planean los programas de capacitación con base en una detección de necesidades de capacitación (DNC) en la cual se escucha la voz de los propios trabajadores y de sus líderes; esto necesariamente involucra la utilización de varios procedimientos para identificar las carencias de conocimientos o habilidades que impiden realizar las labores cotidianas del trabajo de una manera óptima. De otra parte, también es necesario reconocer que la conducta humana es aprendida y por tanto es susceptible de mejorar, así como adquirir nuevas actitudes.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, con el presente trabajo pretendemos contestar la pregunta ¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal operativo de la empresa SEMEDICAL?, lo que se logrará a través de la realización de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que sirva como apoyo para un subsiguiente plan de formación de los colaboradores de la empresa.

El marco contextual para el entendimiento de la empresa SEMEDICAL y como es su operación se desarrolla en el capítulo 5. En el capítulo 6 se desarrolla la teoría de los conceptos más importantes en que se basa la investigación (capacitación, aprendizaje, universidad corporativa, Diagnóstico de Necesidades); posteriormente en los capítulos 7, 8, 9 y 10 se presenta la investigación en sí, los resultados y los análisis para la empresa SEMEDICAL. Los capítulos 11, 12 y 13 presentan el Plan de Capacitación propuesto, las recomendaciones y las conclusiones que surgieron como resultado de la investigación

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Diseñar un plan de capacitación, formación y entrenamiento para el personal operativo como parte del desarrollo del talento humano de la organización SEMEDICAL S.A.S.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico que permita conocer el estado actual del proceso de capacitación, formación y entrenamiento del personal.

- Analizar los factores dentro del proceso a implementar en la capacitación, formación y entrenamiento para los perfiles de liderazgo según el diagnóstico entregado.
- Elaborar los indicadores de control y seguimiento del plan de capacitación.
- Entregar el plan de capacitación, formación y entrenamiento, para que forme parte del desarrollo del sistema de gestión de calidad de SEMEDICAL.

3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las empresas están inmersas en un ambiente altamente competitivo donde aspectos tales como la globalización, los adelantos en tecnología, la innovación y desarrollo, demandan altos niveles de efectividad y eficiencia en todas las áreas. Todos estos cambios y desarrollos indican que hay un elemento claramente diferenciador: el capital humano. Este es considerado como el activo más valioso de la organización incluso por encima de los físicos, financieros e incluso de otros intangibles. Este rasgo distintivo es la base de la competitividad organizacional actual y está constituido básicamente por las competencias de los individuos (Lavalle & Pardo, 2012). Es indispensable un recurso humano comprometido, competente y calificado para el logro de los objetivos y el cumplimiento de los requisitos impuestos por los clientes y en la mejora general de todas las tareas que se desempeñan.

Para los líderes modernos, la gestión del recurso humano se constituye en una de las actividades fundamentales a través de la cual se puede lograr un diferencial competitivo en la empresa, y por ello el estudio de los procesos y actividades en esta área se torna de alta importancia en la organización. Se requiere pues, la implementación de modelos o enfoques adecuados que promuevan el desarrollo de los conocimientos, competencias y habilidades de todos los colaboradores sin distinción del nivel que ocupen al interior de la empresa. El área de Recursos Humanos es un apoyo vital que contribuye con los objetivos organizacionales, asumiendo el reto de la búsqueda, selección, contratación, formación y evaluación como procesos soporte que tienen relación con la gestión del factor humano, los cuales tienen que estar alineados con la estrategia, misión, valores y objetivos corporativos; este adecuado alineamiento es crucial para que el área pueda realmente aportar valor a la empresa.

En SEMEDICAL se ha iniciado un proceso de transformación del área de Recursos Humanos dentro del cual se incluye un plan de formación y capacitación al interior de la organización que libere el potencial de liderazgo de los colaboradores y les permita desarrollarse de manera integral tanto a nivel de trabajador en su puesto de trabajo como a nivel personal pues hay una relación coherente entre productividad y satisfacción (Tejada, 2003). Todas las personas tienen potencialidades y el objetivo del área de Recursos Humanos es gestionarlos efectivamente en beneficio de la organización y de la persona misma. Una de las grandes responsabilidades de la empresa dentro de los procesos de transformación organizacional es detectar, apoyar, impulsar e incentivar el talento de todos los colaboradores de igual manera e independientemente del rol que desempeñen.

El presente trabajo busca desarrollar una herramienta de mejora en el área de Recursos Humanos de la organización SEMEDICAL enfocada en los procesos de entrenamiento, recopilando investigaciones, teorías, encuestas, modelos y artículos científicos con el debido reconocimiento académico y que verdaderamente aporte valor para el desarrollo de los colaboradores.

La propuesta plantea en primer lugar, indagar sobre los roles de cada integrante de la organización, como identificación del individuo y su potencial laboral; en segundo lugar, integrar un proceso de entrenamiento fomentando cada vez más el liderazgo como una herramienta de competitividad para el logro de los objetivos corporativos a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos, que junto con las experiencias laborales, permitan identificar una mejora al proceso de capacitación de la compañía. Los procesos de capacitación tienen un peso fundamental en las actividades de la empresa, ya que cuanto más importante sea promover el crecimiento profesional en las habilidades, destrezas y conocimientos de las personas, mayor será el logro de objetivos clave y el reconocimiento que podrá obtener el área de Recursos Humanos como un aliado estratégico de la Gerencia General respondiendo acertadamente a las demandas de quienes tienen mayor poder de decisión dentro de la organización.

Si bien es cierto que el área de Recursos Humanos es vista generalmente como un centro de costos, su responsabilidad no se limita a ser un simple ejecutor presupuestal, se requiere que exista una gestión efectiva de dichos costos, logrando ahorros vía optimización de los gastos en

soluciones orientadas a tener impactos de corto y mediano plazo; el proceso de capacitación es un excelente ejemplo de cómo Recursos Humanos colabora en la optimización de un gasto convirtiéndolo en una inversión, lo cual para una empresa como SEMEDICAL que atiende pacientes del régimen subsidiado de salud, significa que sus colaboradores tendrán los conocimientos y habilidades necesarios para prestar a los usuarios un excelente servicio con alto sentido social, posicionando a la organización como líder en el sector de comercialización y distribución de medicamentos.

Adicionalmente a lo ya expuesto, la implementación de un plan de capacitación y formación en SEMEDICAL es relevante pues contribuye a que la empresa pueda cumplir la normatividad ISO 9001 para la obtención de su certificado de calidad; dentro del proceso de certificación y posteriores auditorías, se requiere que la empresa demuestre que para el buen desarrollo de los diferentes roles, los colaboradores cuentan con conocimientos y habilidades adecuados, que bien pudieron ser obtenidas vía educación formal previa o por las capacitaciones que reciben de la empresa y gracias a esto, es posible entonces la prestación de un servicio con estándares de calidad previamente definidos.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SEMEDICAL es una empresa del sector privado, dedicada al suministro y distribución de medicamentos y dispositivos médicos, con diecisiete años de experiencia en el sector farmacéutico a nivel nacional y que actualmente está viviendo un efecto de crecimiento en sus operaciones. Entendiendo esta necesidad, requiere desarrollar su recurso humano como objetivo importante para el logro de las metas corporativas y que le permita lograr un punto de partida adecuado en la estructuración de la empresa a nivel de desempeño y manejo por colaboradores de alto grado de liderazgo e influencia positiva para todas las dependencias de la compañía.

Las funciones de Recursos Humanos hoy en día se adecuan para apoyar la modernización de la empresa, focalizando sus esfuerzos para hacerla más competitiva y aportando valor al negocio; su gestión es un factor clave, siendo la contratación, el desarrollo y la retención del mejor talento, algunos de los aspectos fundamentales para el logro de las metas corporativas y dar sostenibilidad a los buenos resultados.

SEMEDICAL requiere que sus colaboradores resuelvan problemas adecuadamente y sean capaces de innovar para dar respuesta a los desafíos que plantea el crecimiento que quieren lograr. Recursos Humanos tiene por ende, un gran impacto en el desarrollo del core del negocio a través del desarrollo y mejora de procesos para contar con personas capacitadas, preparadas para analizar problemas, establecer estrategias y proponer soluciones; adicionalmente, no se trata solo que las personas se ajusten a un perfil para cumplir unas funciones, sino que también sean capaces de evolucionar en su formación personal y profesional para, por ejemplo, cubrir puestos de mayor responsabilidad, cambiar de área en la empresa y en general, ser completamente idóneos para la prestación de un servicio con altos estándares de calidad. La problemática actual del departamento de Recursos Humanos es que no cuenta con las herramientas para desarrollar un plan de capacitación adecuado que potencialice el crecimiento de los colaboradores en las diferentes áreas de la organización, lo que se traduce en que muchos de sus colaboradores no han desarrollado las habilidades y competencias requeridas para ejecutar eficientemente sus labores, generando sobrecostos y reprocesos.

Los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, son logrados en la medida en que a través de un plan educativo integral se forme y transmita la cultura de la productividad (Siliceo, 2017); al no tener SEMEDICAL un adecuado plan de formación para sus colaboradores, la empresa está perdiendo una gran oportunidad de aprovechar las capacidades potenciales de sus empleados, además que se estaría desarrollando un proceso de gestión del capital humano incompleto, sin base sólida y desconectado de los valores corporativos y del logro de los objetivos estratégicos de la empresa afectando la productividad; por otra parte, la ausencia de planes de capacitación es visto por los empleados como desinterés de las directivas en ellos, generando inconformidad laboral, desgano, bajo desempeño, baja motivación, frustrando así los planes de desarrollo organizacional y las estrategias que la empresa quiera canalizar a través de la planta de personal.

La problemática ya planteada y sus consecuencias, hacen pertinente el diseño del plan de capacitación para colaboradores de SEMEDICAL, que permitirá complementar el desarrollo de los colaboradores y sea un lineamiento tanto para el área de Recursos Humanos como para todos los jefes de área con la finalidad de sacar el máximo provecho de las actitudes y aspiraciones de

los empleados y adicionalmente que sirvan también como punto de referencia para ascensos, ajuste de bandas salariales, evaluaciones de desempeño, planes de carrera, planes de sucesión, etc., y se especifique de forma clara lo que se espera de cada colaborador en el desarrollo de sus labores. Si bien es cierto que en SEMEDICAL, ya se ha trabajado en mejorar procesos como selección, contratación, perfiles de cargo, entre otros, es clave complementar con unos adecuados planes de capacitación.

5. MARCO CONTEXTUAL DE SEMEDICAL

Servicios Médicos Integrales del Caribe S.A.S., es una entidad comercial dedicada a la compra y suministro de medicamentos e insumos médico-quirúrgicos como principal operador logístico de la EPS COOSALUD que atiende afiliados al régimen subsidiado con operaciones en los departamentos de Atlántico y Bolívar y sede principal en la Carrera 19 No. 17 – 70 de la ciudad de Barranquilla. Fue fundada el 9 de octubre del año 2002 y desde entonces ha sido una organización comprometida en brindar a sus clientes, socios y afiliados un servicio de alta calidad y proporcionando satisfacción por medio de la entrega oportuna de medicamentos y material médico-clínico de excelente calidad, teniendo en cuenta el tiempo de entrega como el principal indicador para así responder de manera oportuna y atender las necesidades de los pacientes de COOSALUD E.P.S. Bajo el lema de mejora continua, SEMEDICAL diseña permanentemente modelos de eficiencia para estar acordes al requerimiento diario de medicinas y procedimientos en salud generados para los pacientes. Dado que se avecinan grandes cambios para el sector salud en Colombia, es necesario para la empresa adaptarse a la complejidad futura del Sistema General en Salud, por tal motivo se plantea la necesidad de mejorar el área de Recursos Humanos para el bienestar de los trabajadores, pues el capital humano es un pilar clave en el crecimiento de la empresa (SEMEDICAL S.A.S., 2018).

Lo anterior se enmarca en el objeto social de la empresa, el cual es: “La sociedad tendrá como objeto principal la compraventa, importación, exportación, fabricación, distribución, dispensación y comercialización de cualquier clase de medicamentos en el área de la salud y para el consumo humano y productos hospitalarios. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad comercial o económica lícita tanto en Colombia como en el exterior. En general, la sociedad podrá celebrar, desarrollar y ejecutar todos los actos, contratos y operaciones de cualquier

naturaleza que guarden relación de medio a fin con el presente objeto social” (SEMEDICAL S.A.S., 2019) A continuación se presenta en la Tabla 1 la ficha de caracterización de la empresa.

Tabla 1. Ficha de caracterización de SEMEDICAL

Nombre de la empresa	SEMEDICAL S.A.S.
Sector Económico	Farmacéutico
Actividad Económica	Comercialización y distribución de Medicamentos
Código CIU	477300
Descripción de la actividad	Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados
Persona Jurídica	SERVICIOS MEDICOS INTEGRALES DEL CARIBE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
NIT	802.018.677 – 4
Carácter	Privado
Productos y/o Servicio	Compras, distribución y dispensación de las siguientes líneas de productos: medicamentos genéricos, medicamentos de marca, medicamentos Huérfanos, medicamentos para patologías de alto costo (cáncer-VIH/SIDA), insumos hospitalarios, materiales quirúrgicos

Fuente: Elaboración propia a partir de (Certificado de Cámara y Comercio SEMEDICAL, 2019).

5.1. Misión

SEMEDICAL es una organización del sector privado altamente calificada, comprometida con el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que prestamos a nuestros clientes, nos destacamos por ofrecer una atención personalizada, amable y respetuosa, mediante la creación de soluciones integrales en el suministro y la gestión de medicamentos. Interactuamos activamente en el enfoque a riesgo, generando así una mejor calidad de vida en las personas.

5.2. Visión

Para el 2020 será una organización líder y reconocida en el sector farmacéutico a nivel nacional por la excelente calidad de sus soluciones, con cumplimiento y responsabilidad en sus operaciones, contando con un equipo humano responsable, comprometido y con responsabilidad social.

5.3. Valores Corporativos

Los valores corporativos en los cuales se enmarca el trabajo de la compañía son los siguientes:

- **INTEGRIDAD:** Oramos con transparencia, lealtad y responsabilidad, siendo coherentes respecto a lo que pensamos, decimos y hacemos.
- **EXCELENCIA:** Mejoramos continuamente nuestros procesos con altos estándares de calidad.
- **CALIDAD:** Estamos comprometidos con el trato digno, cálido y humanizado como parte fundamental de nuestro ser, respetando la diferencia por el otro.
- **SEGURIDAD:** Trabajamos por la seguridad de nuestros usuarios, informando en nuestro modelo de suministro el uso racional de los medicamentos y dispositivos médicos.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Contribuimos de manera activa y voluntaria al desarrollo sostenible.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Valoramos e integramos la diversidad de nuestros talentos.
- **OPORTUNIDAD:** Trabajamos para hacer que las cosas se ejecuten en el momento justo.

5.4. Objetivos Estratégicos

Conscientes de la importancia que para toda organización tiene el contar con una orientación clara para el logro de las metas, en SEMEDICAL la definición de los objetivos estratégicos ha sido un aspecto fundamental y por ello se han definido los siguientes:

- Posicionar a SEMEDICAL en el mercado farmacéutico como una organización líder e integral, enfocada en el bienestar de nuestros clientes, brindándoles soluciones a sus

necesidades, con calidad en el servicio ofrecido, manejando cero pendientes de medicamentos como indicador estratégico y apuntando a la gestión eficaz del riesgo.

- Consolidar a SEMEDICAL en el sector institucional, aumentando el rendimiento de la operación.
- Asegurar un ambiente de trabajo óptimo, para el desarrollo de las actividades de nuestro equipo de trabajo.
- Crear programas de capacitación y formación continuada de la formación de nuestro equipo de trabajo.

5.5. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

SEMEDICAL ha decidido implementar el Sistema de la Gestión de Calidad el cual aplica para todos los procesos, procedimientos y actividades que se desarrollan dentro del SGC, con el fin de cumplir con las condiciones de la norma ISO 9001:2015 logrando así su certificación de procesos Misionales de la institución dispensario salud social.

Política de Calidad

SEMEDICAL contempla en su política de calidad brindar servicios con alta calidad para satisfacer plenamente las necesidades de nuestros usuarios, a través de la atención humanizada y oportuna, mediante el mejoramiento continuo, que nos permita mantener la competitividad y una mayor participación en el mercado. Fomentando continuamente el enfoque de procesos y pensamiento basado en riesgo. Además, manteniendo un esfuerzo constante y proporcionando los recursos, para satisfacer las exigencias y necesidades de nuestros usuarios, sean estas explícitas o implícitas

Objetivos de la Calidad

- Garantizar la satisfacción de los clientes y usuarios, con una atención humanizada y oportuna.
- Cumplir con los estándares establecidos para la atención a los usuarios, a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos.

- Mejorar la conformidad en la prestación de los servicios, manejando el enfoque a riesgo, suministrando los recursos necesarios para tal fin.

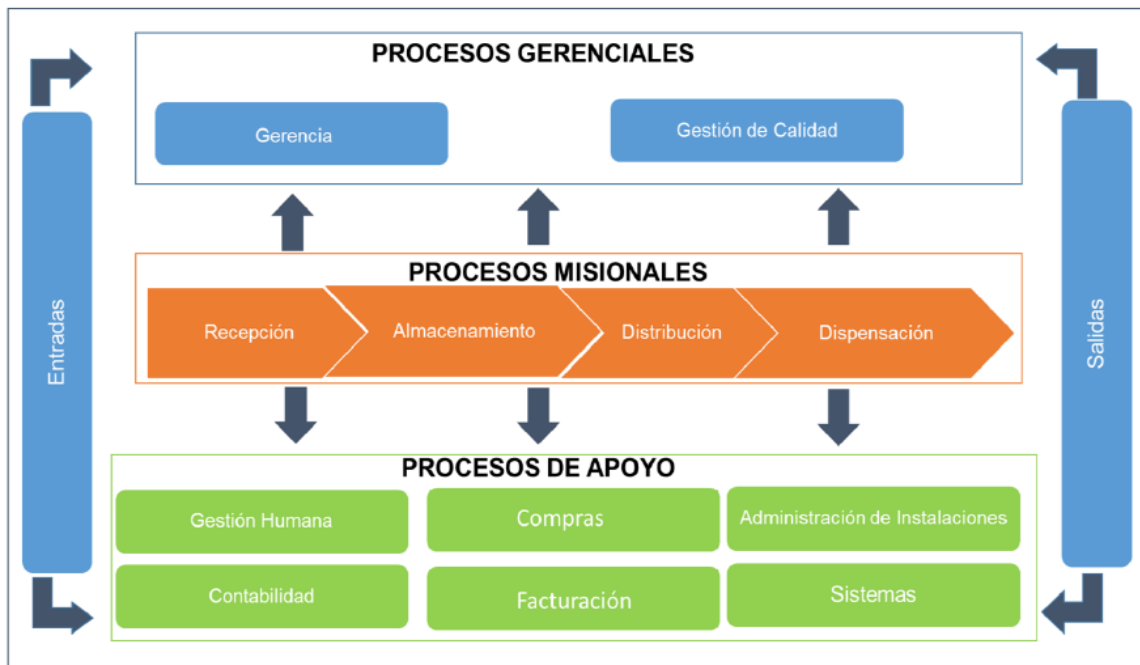
5.6. Política de Confidencialidad

El objetivo es mantener la confidencialidad de la información y definir los estándares para salvaguardar la información no pública de la institución, de sus clientes o proveedores, asegurando que el uso de esa información es sólo para el interés de la institución y no dada a conocer a competidores, u otros quienes puedan usar esta información para lesionar a la institución. Se aplica a toda la entidad, sus funcionarios, terceros, aprendices, practicantes, proveedores y clientes. Cada líder es responsable de dar a conocer esta política en su área de responsabilidad.

5.7. Mapa de Procesos

La figura 1 muestra la representación gráfica de la manera en que se interrelacionan los procesos gerenciales, misionales y de apoyo al interior de la organización SEMEDICAL.

Figura 1. Mapa de Procesos de SEMEDICAL



Fuente: Tomado de (SEMEDICAL S.A.S., 2018)

Como se desprende de la figura 1, el área de Gestión Humana es uno de los pilares sobre el cual se apoya el desarrollo de los procesos misionales de la organización, y, por lo tanto, todos los subprocesos de esta (selección, contratación, capacitación, etc.) deben ser revisados para modernizarlos y ajustarlos a las necesidades de la empresa.

5.8. Estructura Organizacional de SEMEDICAL

A continuación, se explica cuál es la estructura organizacional de la empresa y se describen las actividades de cada una de las áreas funcionales:

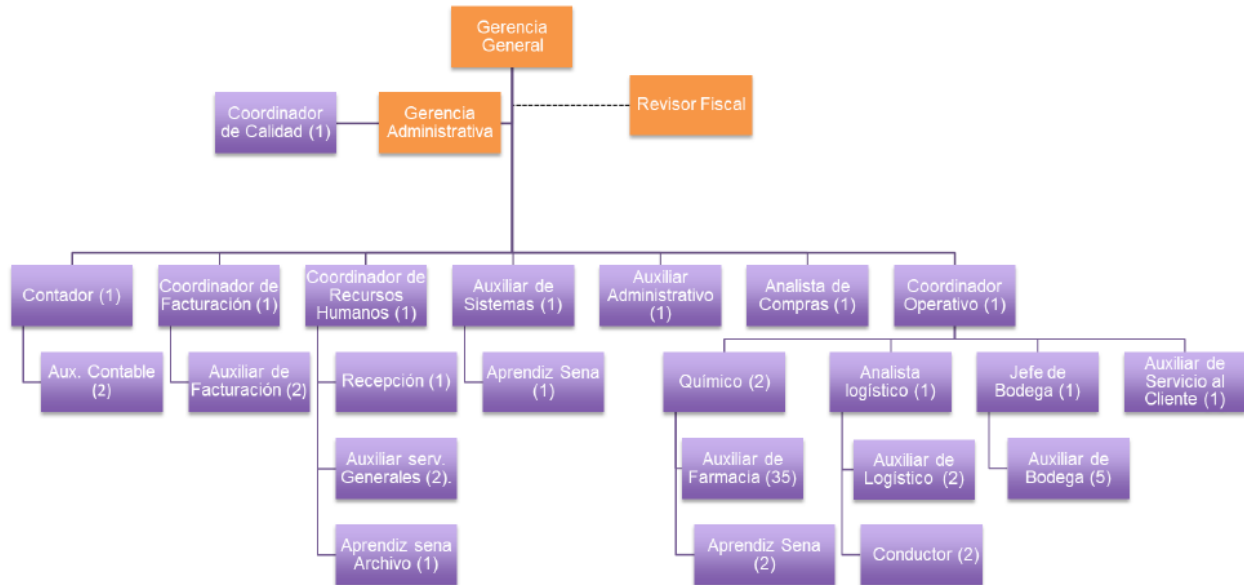
- **Dirección General:** Es el área a cargo de los planes, estrategias, y programas de desarrollo que posibiliten la consecución de los objetivos. Dentro de sus funciones se destacan la planeación de proyectos, plan de presupuesto e inversión, informes de actividades y estados financieros a la junta directiva, regular y fomentar la comunicación entre las áreas funcionales, fomentar un ambiente de motivación al interior de la compañía.
- **Dirección Administrativa:** Encargados de supervisar y coordinar las operaciones de apoyo de la organización, es vital asegurarse que exista un buen flujo de información y que los recursos sean bien utilizados. Busca identificar buenas prácticas y procesos con mejora continua para la empresa.
- **Finanzas y contabilidad:** Área que garantiza la estabilidad económica de la compañía, así como también ayuda en el fomento del desarrollo y crecimiento. También coordina, controla y elabora los presupuestos en línea con los objetivos corporativos y con las demás áreas funcionales, controla riesgos, genera indicadores de gestión, asegura el cumplimiento del EBITDA, aprueba gastos, ejecuta pagos a proveedores, envía reportes a la dirección.
- **Departamento de Recursos Humanos:** Es objeto de estudio del trabajo dirigido. Recursos Humanos organiza, gestiona y administra a todos los empleados de la empresa. Su misión es la gestión administrativa de personal; reclutamiento y selección; encargado de resolución de conflictos; prevención en todo lo relacionado con riesgos laborales; desarrollo de programa de beneficios para los empleados; elaboración de evaluaciones de

desempeño; descripción y análisis de cada puesto de trabajo; garantizar un buen ambiente laboral y generar encuestas generales acerca del mismo.

- Informática y Tecnología (IT): Área vital para la organización ya que se encarga de la administración, mantenimiento y soporte de todos los sistemas de información y de tecnología de la empresa. Vela por la seguridad y privacidad de la red interna y evalúa las necesidades de recursos tecnológicos.
- Departamento de Compras: Es responsable por organizar las actividades relacionadas con las adquisiciones; dentro de las actividades principales están: asegurar que el suministro de materias primas es óptimo para evitar desabastecimientos, reducción de costos en compras, negociaciones con proveedores, aprovisionamiento de materiales, rotación de activos, planeación de alternativas de suministros, gestión de indicadores de compras y presentación de informes a la junta directiva.
- Dirección Operativa y Logística: Planifica y gestiona las operaciones que mantengan una relación con el flujo eficiente de las materias primas, productos, servicios, desde su elaboración hasta que llega a las manos de los consumidores, distribuidores o aliados. Garantiza la reducción de costos de transporte y destrucción de producto, la manipulación de los mismos y mantienen optimizada y organizada la bodega de almacenaje.

La figura 2 muestra la composición organizacional de SEMEDICAL, en la cual se puede apreciar las jerarquías y los niveles de relación entre áreas de trabajo. A partir del organigrama se desprende que en la empresa se cuenta con aproximadamente 18 colaboradores en áreas administrativas y 52 colaboradores en la coordinación operativa quienes son finalmente los responsables por la atención directa a los usuarios en veinte centros de dispensación, siendo los puntos más grandes el de Cordialidad y el de Salud Social; con esta estructura organizacional la empresa debe desarrollar la operación de dispensación de los medicamentos para aproximadamente 10.000 usuarios en el departamento de Bolívar y 36.000 usuarios en el departamento del Atlántico, lo que muestra el gran reto que tiene la empresa en cuanto a temas de organización, manejo de inventario, logística, liderazgo y calidad del servicio al cliente.

Figura 2. Organigrama SEMEDICAL



Fuente: Tomado de (SEMEDICAL)

Figura 3. Personal administrativo y operativo de SEMEDICAL



Fuente: <http://SEMEDICAL.com.co>

Hacia el futuro próximo, SEMEDICAL planea expandir sus operaciones para atender pacientes no solo del régimen subsidiado sino también del contributivo en las ciudades de Valledupar y Cúcuta, para lo cual es necesario que el área de Recursos Humanos ajuste los subprocesos a su cargo, incluyendo naturalmente el de capacitación, para que sean efectivos y respondan a las necesidades de crecimiento de la empresa. La figura 4 muestra los puntos de dispensación de SEMEDICAL en el departamento del Atlántico.

lugar y sonido; finalmente se pide al usuario que califique la calidad general del servicio prestado por la farmacia y si recomendaría la farmacia a sus familiares y amigos.

- Se ha realizado el diagnóstico de condiciones de riesgo psicosocial para los colaboradores
- Se trabaja en la actualización del Manual de Funciones.
- Aunque por el momento no se cuenta con una evaluación de desempeño de colaboradores, se planea realizarla en el segundo semestre de 2020.
- No existe un plan formal de capacitación definido; justamente el presente estudio se plantea como contribución a este objetivo estratégico de la empresa.

Figura 5. Punto de dispensación Salud Social.



Fuente: Tomado de <http://SEMEDICAL.com.co/places/colombia/atlantico/barranquilla-1/barranquilla/salud-social/>

6. MARCO TEÓRICO

Actualmente en las organizaciones se quiere tener una total sincronización entre áreas, que permita tener características claras y de gran desempeño donde se logre satisfacer las necesidades de los clientes, ya no es una ventaja competitiva sino una actividad más del quehacer empresarial; al igual que la formación, adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas para el desempeño de una actividad dentro de los líderes empresariales, es algo que se debe hacer de manera dinámica teniendo en cuenta no solamente cambios tecnológicos, de conocimientos, habilidades, sino también de actitudes.

Una revisión sobre el entrenamiento y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones busca los temas relacionados directamente como: tipos, métodos, beneficios y procesos; además se consideró lo relativo a la gestión de Recursos Humanos. El marco teórico ilustra conceptos relacionados con el entrenamiento, gestión de carrera y algunas consideraciones que dan la relevancia de esta disciplina; igualmente se describe la formación como base de la mejora en todos los procesos y desarrollo de la organización

6.1. Contexto

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista (2014), dentro de una investigación, el papel del marco teórico resulta fundamental antes y después de la recolección de datos en particular cuando se trata de mejorar procesos; parte de la revisión de la literatura se trata de considerar anteriores procesos, tecnologías o conocimientos previos. Así pues, teniendo en cuenta la relevancia de la perspectiva teórica, a continuación, se hará un desarrollo para contextualizar al lector en la temática central del presente estudio.

Este trabajo surge debido a la necesidad que se encuentra dentro de SEMEDICAL para estructurar su plan de capacitación, formación y entrenamiento, así que en primer lugar se debe observar que a través de la historia existen distintas teorías de aprendizaje que nos orientan a establecer por qué la capacitación ha sido tomada como instrumento de aprendizaje e impacta en el desempeño global de una organización, inquietud que se referencia en algunos estudios que plantean este asunto de cara hacia el futuro.

6.2. Evolución Teórica

El concepto de educación es tan antiguo como el hombre mismo; desde hace más de 4.000 años ya se había desarrollado el concepto de aprendiz dentro de las estructuras sociales y económicas en las primeras civilizaciones. Los procesos de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, ya eran claros como base para la enseñanza y el intercambio de habilidades entre los pueblos primitivos (Valenzuela, Buentello, & Alanís, 2017). Ya en la edad media, se dio una primera gran evolución de la capacitación, en esa época la Compañía de Jesús, fundada en el año 1534 por San Ignacio, tenía un sistema combinado de informes y notas de actividades que permitían medir el potencial de capacitar a cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en

todo el mundo; el documento que estableció formalmente este sistema global de educación de la Compañía de Jesús en 1599 fue conocido como la Ratio Studiorum (traducido como “Plan de Estudios”), su título completo es Ratio Atque Institutio Studiorum Societatis Iesu («Plan oficial de estudios de la Compañía de Jesús»).

Un par de siglos después, el economista Adam Smith con su obra “La riqueza de las naciones” publicada en 1776, considerado el primer libro moderno de la economía, quiso exponer un análisis de la prosperidad en naciones como Inglaterra y los países bajos, dejando un precedente en las bases modernas con nuevos conceptos entre los que se destacan la división del trabajo y los factores de producción (trabajo, capital, tierra) para lo que en ese momento se consideraba como un único factor de condiciones físicas pero ahora llevándolo a una forma intelectual.

Luego, a inicios del siglo XIX dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración y la gestión del talento humano. Uno americano, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), quien mediante su Escuela de la Administración Científica, hizo énfasis en algo que aún no era considerado por los dueños de las compañías; se trataba de la administración y la división del trabajo del operario en su llamado “orden natural”, explicado desde un resultado de libre ejercicio del interés individual que beneficia exitosamente “sin ninguna proposición”; sólo la orientación al bien común, con el resultado en la solución de problemas y satisfacción de necesidades para una libre empresa, libre competencia y un libre comercio de tareas constituidas como una unidad fundamental dentro de la organización (Taylor, 1911, pág. 43) buscaba que los empleados tuvieran que ser estratégicamente colocados en sus puestos en donde sus herramientas y las condiciones de trabajo fuesen óptimas, para que el orden natural pudiera cumplirse y el trabajo fuera efectivo.

El otro ingeniero era Henry Fayol (1841-1925), quien desarrolló la llamada Teoría Clásica, la que fue expuesta en su obra “Administración Industrial y General” publicada en 1916, cuyo modelo administrativo de gran rigor se basó en la metodología positivista, que se manejaba en tres pasos: 1. Observar los hechos, 2. Montar experiencias y 3. Extraer reglas; esta caracterización permitía según él, aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los departamentos o áreas para la sincronización de actividades.

Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y la jerarquía de mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc. (Charnov & Montana, 2002); de allí el énfasis que le podemos dar a la estructura y al funcionamiento de la organización dentro de una corriente de enfoque progresivo: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos).

Hacia mediados del siglo XX, las dos guerras mundiales dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensivas basadas en un método militar conocido como “método de los cuatro pasos”, que son: mostrar, decir, hacer y comprobar; estos métodos han evolucionado y se han ajustado para cubrir las necesidades de otros sectores como los administrativos e industriales (Siliceo, 2017); se empezó a entender que la capacitación es una labor organizada y sistematizada que requiere organización, método, planeación, ejecución, control, evaluación y evolución.

6.3. Teoría Contemporánea

El concepto “capital humano como valor económico primario” es reconocido ampliamente en 1964 con la publicación del libro *Capital Humano* de Gary S. Becker, donde el capital humano desde el reconocimiento de recurso humano era “el conjunto de las capacidades que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos” (Boettcher, 2005)

El capital humano está compuesto de dos formas posibles: La primera es la formación general, adquirida en el sistema educativo y formativo de su vida y su exposición a la compra desde el trabajador de forma monetaria, que puede hacerse valer sobre el conjunto del mercado de trabajo. La segunda es la formación específica adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, que permite desarrollar al trabajador sobre su productividad dentro de la misma empresa, pero nada fuera de este espacio.

En cambio, para modelos de gestión humana se puede ver la definición, entrenamiento, capacitación y formación como prácticas que representan un gran reto actual para las empresas;

si bien las de gran tamaño cuentan con sistemas mucho más estructurados y con mayor apoyo económico, las pequeñas deben realizar grandes esfuerzos para ser eficientes en sus operaciones diarias y poder sobrevivir a los mercados, tal como lo menciona en sus investigaciones (Sainz de Vicuña, 2012). Podríamos decir ahora que las partes administrativas tendrán un fuerte enlace con el desarrollo de herramientas para el proceso de capacitación, que debería tener un plan adecuado de entrenamiento de personal, así como diversas actividades enfocadas a fortalecer la equidad interna y externa de los trabajadores (Azolukwam & Perkins, 2009).

En los 80's ya se muestra la naturaleza e importancia del concepto de formación, entrenamiento y capacitación a través de modelos de gestión conductistas sustentados en principios de calidad como lo propone Deming (1989) y que ha mostrado otra cara del papel de los trabajadores en cuanto a su participación y capacitación para el mejoramiento de los procesos de la organización y para su desarrollo personal comprobando la metodología del mejoramiento continuo.

Igualmente es claro que algunos elementos del aprendizaje organizacional, tales como la cultura y el diseño organizativo, se deben analizar como factores relevantes dentro del contexto de la capacitación, en la búsqueda de un aprendizaje organizacional continuo que quiere ver los modelos conductistas de gestión que puedan distinguir a un grupo de escuelas administrativas orientadas a liberar en los trabajadores los conocimientos y las destrezas requeridas en beneficio de la organización y de ellos mismos.

En la actualidad, las empresas están siendo cada vez más competitivas y evolucionan en el desarrollo de estrategias mejorando procesos administrativos y operativos en términos de planeación, desarrollo y capacitación de acuerdo con el entorno en el que se desenvuelven, con una clara estrategia administrativa del recurso humano y el sano equilibrio de intereses entre todos los involucrados (Azolukwam & Perkins, 2009). Ahora las empresas tienen grandes retos y estándares muy altos que con el apoyo de consultores internos y externos pueden establecer las bases que los lleven a una adecuada formación de líderes para los sistemas de calidad.

El concepto de capital humano corresponde a los conocimientos y habilidades que poseen los individuos y su capacidad para aplicarlos a los sistemas productivos (Boisier, 2002), y esto no ha

variado mucho en los últimos años, aunque se ha tratado de mejorar, desde hace más de cuatro décadas sigue definido como el conocimiento y habilidades que forman parte de la persona dentro de la formación que reciba como buenos hábitos de trabajo o podríamos decir que se trata del máximo aprovechamiento del aporte humano, que como un producto intangible se le asigna un valor y se considera como parte del capital. Cada vez las empresas quieren ser más competitivas y transformadoras de procesos con la finalidad de crecer sobre todo en el desarrollo de estrategias para mejorar su gestión del recurso humano, de acuerdo con su entorno económico y enfocándose al talento humano.

6.4. Universidad Corporativa

El concepto de Universidad Corporativa ha tenido su origen a partir de la Universidad Tradicional y se ha trasladado a otros ámbitos. Sus comienzos datan de mediados del siglo XX y la evolución que ha tenido permite que se avista como un modelo disruptivo en cuanto a educación superior se refiere sólo comparable con la planteada por el e-learning (Viltard, 2013). La universidad corporativa amplía los límites y los propósitos de la educación, convirtiéndose en una figura clave creada en las empresas con el objetivo de capacitar y alinear a los colaboradores con los objetivos, la misión y la visión de estas.

La universidad corporativa tiene beneficios muy concretos para las empresas que llegan a implementarlos:

- Ayuda al crecimiento de los colaboradores de la empresa y a que logren hacer una carrera profesional dentro de ella.
- Los contenidos, métodos y estrategias de enseñanza están muy relacionadas con las habilidades y conocimientos que demandan los cargos de la empresa.
- Está en un cien por ciento orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos que se definen en el curso.
- Los recursos que se invierten en la capacitación se optimizan al generar sinergias profesionales.
- Los colaboradores están en permanente actualización de las competencias requeridas para hacer más productiva su labor diaria.

- El clima laboral mejora pues aumenta la satisfacción personal y se mejoran los vínculos de los trabajadores con la empresa.

Es altamente estratégico contar con la figura de Universidad Corporativa pues es un apoyo importante para el desarrollo de los planes de capacitación que busquen mejorar la productividad de los colaboradores. De igual forma la universidad corporativa habilita a los trabajadores para crear conocimiento y transferirlo a los compañeros dentro de un contexto práctico. Una diferencia importante de señalar entre la universidad corporativa y una universidad tradicional es que, en la primera, los contenidos y las estrategias son desarrollados de forma específica y que estén alineados con la expectativa de la empresa; en estas universidades se pueden ver métodos como simulaciones y aplicación de actividades prácticas que buscan reforzar las habilidades y conocimientos con los que los miembros se enfrentan a diario.

Las universidades corporativas buscan no solo el desarrollo y formación integral de los miembros, sino que también buscan alcanzar logros importantes para la empresa. Estos logros se generan principalmente por crear actividades en las que se intercambien ideas, se creen ideas nuevas y se involucre a los miembros en nuevos proyectos. En general las organizaciones tienen claro que su crecimiento pasa por la gestión de la cultura corporativa y el talento de sus trabajadores. Para ser eficientes es importante hacer coincidir en la formación de sus empleados y directivos contenidos adecuados y relevantes con las demandas del negocio.

(<https://www.euroforum.es/blog/la-universidad-corporativa-aprender-para-crecer-en-el-trabajo/>).

En efecto, la universidad corporativa refuerza los valores y la cultura corporativa siendo un factor de promoción y desarrollo de iniciativas de capacitación apoyadas por la alta dirección; esto ayuda a reforzar el sentimiento de identidad del colaborador con los valores empresariales y con aquellos aspectos que hacen parte de la cultura y la estrategia de la empresa

(<https://blog.acsendo.com/5-beneficios-la-universidad-corporativa/>). El aumento del compromiso de los colaboradores con la empresa conlleva a un mejor trabajo en equipo y al surgimiento de nuevos liderazgos, así como a la alineación de las labores diarias con la estrategia del negocio.

La universidad corporativa traza los lineamientos para el desarrollo de programas de capacitación que se basan en competencias por lo cual es posible tener un mayor interés por parte de los empleados y reafirmar su compromiso con los objetivos de la empresa; adicionalmente, al

contar con un esquema de universidad corporativa, la imagen de la empresa se ve fortalecida ante la sociedad como un empleador ejemplar y visible como lugar que atrae los mejores talentos y que ofrece oportunidades de formación y desarrollo. La universidad corporativa fomenta el desarrollo de líderes emergentes con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos, las metas del negocio y los pasos operacionales a través de programas de aplicación de mapas de talento, coaching, mentoring, entre otros, creando así una ruta clara para sus miembros colaboradores. Las actividades de la universidad corporativa buscan desarrollar capacidades técnicas que sirven como soporte a las actividades operacionales de la empresa. Esto busca garantizar una alineación con la estrategia empresarial aplicando enfoques de formación basados en competencias. Por último, es importante mencionar que la universidad corporativa en una empresa busca una inversión en recursos económicos y en el capital intelectual que apoye los programas de desarrollo y entrenamiento, y que permiten fortalecer las capacidades y habilidades del personal.

6.5. El Término Capacitación

El término capacitación como parte de los procesos de recursos humanos es utilizado por las diferentes disciplinas del conocimiento como uno de los conceptos que tienen un distintivo en común para organizar en forma sistemática procesos comunes utilizados en todas las áreas. Esto es planteado por Peter Drucker (1909) en “La tarea de desarrollar líderes”. Esto es cada vez más relevante en momentos en que muchas personas logran saber más que su jefe, dice Drucker quien es considerado el padre de la gerencia, entre sus innumerables obras cita una con este “Las Fronteras de la Gestión y Gerenciando para el Futuro” y habla que el jefe debe aprender a construir un equipo con elementos de entrenamiento tomados a través de un liderazgo efectivo en las áreas que dominan con superioridad. Es por ello que la selección y la capacitación de personal son estrategias básicas para la competitividad de las empresas en los modelos de gestión, como se describe en el caso de la compañía Bridgestone (Walton, 1992).

En muchas organizaciones, las acciones que se inician para desarrollar programas de capacitación surgen como una gestión reactiva ante una situación puramente coyuntural; en no pocos casos la ocurrencia de un hecho negativo como por ejemplo una multa o sanción, un accidente laboral, daños en equipos o maquinaria, la pérdida de un gran contrato, etc., son el disparador para que en la empresa se ponga de manifiesto la necesidad de mejorar las

competencias de sus trabajadores. Cuando en una organización prima la cultura reactiva ante el surgimiento de un problema, una primera solución escueta a corto plazo es proponer que “hagamos un cursito de...”. Claramente cualquier curso o entrenamiento que no se enmarque dentro de un contexto general que armonice la plataforma estratégica de la empresa con las verdaderas necesidades de capacitación de los colaboradores para ser más productivos, no será más que una acción sin el fundamento del porqué y para qué un programa de capacitación, por lo mismo no tendrá efectos a largo plazo y quizá por ello es común ver que en las empresas se percibe el programa de capacitación como un costo y no como una inversión. Sin embargo, es claro que el desarrollo del talento es trascendental para la supervivencia de cualquier empresa pues cuando los empleados aprenden, la empresa aprende, cuando los empleados crecen, la empresa crece.

Dado que hablar de capacitación abarca un espectro de conocimiento muy amplio, es preciso ir concretando los aspectos que para efectos de este trabajo sean más relevantes y aporten al logro de los objetivos propuestos. En primera instancia es importante destacar que la educación es el proceso humano social a través del cual el ser humano incorpora los valores, la cultura y los conocimientos de una sociedad u organización en la cual se encuentra inmerso (Siliceo, 2017), de tal forma que los procesos de desarrollo y capacitación del personal en una empresa, tiene como retos la búsqueda de la productividad, la calidad y la excelencia operacional que solo se consiguen en la medida que se logre transmitir a los colaboradores, la cultura corporativa, los valores de calidad, de eficacia, etc., en los cuales se basa y se construye la organización.

En segunda instancia la capacitación consiste en el desarrollo de las competencias de una persona para la ejecución de una función o actividad determinada e implica la adquisición de conocimientos, así como el desarrollo de habilidades y actitudes (Coronel, 2010). Así que debemos darle una definición en donde las empresas deben tener en cuenta dos conceptos básicos: (Siliceo, 2017, pág. 21):

- Es responsabilidad de la empresa, proporcionar las bases para que los colaboradores dispongan de una preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse y enfocarse en mejores condiciones a las labores cotidianas.

- La capacitación es un excelente vehículo de motivación, compromiso, integración, y aumento de la productividad para los colaboradores de una organización, que quieran seguir creciendo dentro de la misma.

Siguiendo en este mismo orden, López & Leal (2002, pág. 20), habla de la capacitación también como un instrumento de socialización de los trabajadores a través de la cual se incorporan la cultura de la organización, se aprende su visión, misión y proyectos estratégicos, contribuyendo a reforzar la orientación hacia el servicio y a las metas organizacionales, logrando que se llegue a:

- Mejorar el funcionamiento de las empresas al estar preparados para hacer mejor las cosas sin necesidad de cambios estructurales
- Asumir nuevas situaciones de manera adecuada y estructurada
- Planificar el cambio organizacional y métodos de la resiliencia como parte normal dentro de la organización
- Prepararse para afrontar los cambios imprevistos de los cuales se desconocen sus características

Es claro que lo propuesto por Chiavenato (2011, pág. 322) sobre la capacitación como proceso educacional de corto plazo hace sentido con lo anterior, de una forma sistemática y organizada por medio del cual los empleados adquieran conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de unos objetivos claramente definidos. Esto resumido en que la capacitación puede ser una tarea simple o compleja; pero que implica tres aspectos fundamentales: la transferencia de un saber específico referente a una labor, la actitud frente a aspectos de la organización y por último el desarrollo de habilidades y competencias.

Por otra parte, desde el punto de vista legal, el gobierno Colombiano expidió el decreto 1567 de 1998 para crear el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del estado; allí en el artículo 4° podemos encontrar la siguiente definición de capacitación:

“ARTÍCULO 4º. Definición de capacitación. Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 1998).

Guiñazu (2004, pág. 103) propone una definición novedosa de lo que es capacitación: “Es el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo”. Lo interesante de esta definición es que concibe la capacitación como un proceso formal al interior de la organización, es decir, no ocurre esporádica o puntualmente sino a lo largo de un periodo de tiempo; por otra parte, implica una actitud hacia un cambio adaptativo que se manifiesta a través de una conducta; y finalmente, se habla de modificación ya que los empleados al aprender incorporan algo que no tenían: un conocimiento, una habilidad o una actitud. Para Guiñazu la capacitación es un “injerto” pues se le puede considerar como un cuerpo extraño en la organización, no es un fenómeno natural.

6.6. Factores que Inciden en el Aprendizaje Organizacional

Unos de los temas a resolver por la dirección de las empresas son la formación, entrenamiento y capacitación, es la motivación y retención del personal para el desarrollo de sus habilidades y destrezas en beneficio propio y el de la organización. De esto se han preocupado las distintas teorías de aprendizaje; por ejemplo, la teoría “Y” de McGregor explica que los trabajadores siempre tienen intención de hacer las cosas bien y entonces la organización debe capacitar al personal para lograrlo. La teoría “Z” de Ouchi, planteada en 1982, populariza la escuela administrativa sustentada en la cultura organizacional, explica la forma cómo la participación de

los colaboradores (término análogo al de trabajador) es determinante en la productividad de los procesos construyendo un ambiente laboral sustentado en valores como la confianza, la sutileza, la flexibilidad, son características de empresas competitivas de gestión sustentada en su cultura de trabajo.

Rosabeth Moss Kante, citada por (Delgado Torres & Delgado Torres, 2003), plantea: “para que la organización acompañe el cambio, los líderes deben dominar siete capacidades esenciales, que solo se darán si el mismo recibe su plan de entrenamiento continuo”. Estas capacidades son:

- Ver más allá de sus fronteras para descubrir lo que puede ser diferente: Los líderes están ante la senda de un patrón de excelencia. En sus empresas hay una insatisfacción permanente por la falta de planes de carrera o entrenamiento que refresquen conocimientos, motor para la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas, disminuyendo la distancia entre lo que hacen y lo que podrían hacer.
- Desafiar suposiciones: Los nuevos líderes procuran descubrir nuevas cosas y crear conocimientos de temas innovadores. Su pensamiento es como un caleidoscopio: unen los mismos fragmentos de forma diferente para dar origen a nuevos patrones.
- Visión: Ayuda a superar las dificultades y ofrece el panorama general que quiere tener en su nueva esfera de conocimientos donde la organización quiere estar en el futuro.
- Reunir aliados: La importancia de formar una coalición de colaboradores que agrupe alguna necesidad de entrenarse bajo investigaciones en los procesos: las organizaciones que implementan las ideas más rápidamente son las que involucran lo más pronto posible a todas las entidades que tienen interés en la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas). Por eso es importante fortalecerlo dentro de cada líder.
- Crear un equipo: El papel de llegar a procesar una capacitación con éxito es que el líder sea capaz de apoyar un equipo de entusiastas, como facilitador y no como entrenador dando el llamado conocimiento de cascada, que ayuda a tener mayor sentido de participación de su equipo. Debe luchar en la organización para conseguir un espacio, información y recursos materiales para que el equipo pueda desarrollar su trabajo.
- Persistir e insistir: El cambio es una tarea ardua que al principio puede parecer un fracaso. Si se desiste cuando los problemas se acumulan y los recursos comienzan a escasear, será

un fracaso. Pero si se persiste se alcanzará el éxito. En esta fase, la coalición de colaboradores perseverantes puede desempeñar un papel importante.

- Compartir los méritos: Aunque la idea inicial fuese suya, el líder debe repartir los créditos. Las personas necesitan saber que son reconocidas.

Por ejemplo, Nonaka plantea que, si se crean las condiciones para la interacción y participación en el trabajo, lo que es fundamental para el aprendizaje, finalmente este impactará en la productividad, tanto el aprendizaje tácito como el aprendizaje explícito, provocando una espiral de conocimiento. Según (Nonaka & Takeuchi, 1999), este conocimiento genera competencias para que los trabajadores desarrollen mejores métodos de trabajo, como se ha visto en compañías como Honda, Canon, Matsushita, NEC, Sharp y Kao; la selección y la capacitación de personal, son estrategias básicas para la competitividad de las empresas en los modelos de gestión de calidad, como se describe en el caso de la compañía Bridgestone (Walton, 1992, págs. 195-214).

Es necesario dar una mirada a las condiciones del contexto organizacional y cultural para que las personas liberen su potencial y asuman la administración de los puestos de trabajo como líderes naturales, no es líder solo quien tiene un cargo de alto rango sino quien está interesado en que su función dentro de la organización reluzca; la transformación organizacional es necesaria para que las empresas generen las condiciones favorables a la autonomía y el aprendizaje continuo, dando un enfoque actual de la capacitación caracterizado por el desarrollo de competencias, que al final, deben orientarse a la capacitación desde los modelos de gestión centrados en las personas, de modo que los colaboradores mejoren su desempeño en su puesto de trabajo.

6.7. Plan de Capacitación

La capacitación es un sistema conformado por diferentes elementos cuya principal misión es la mejora de los resultados dentro de las organizaciones que busca asegurar el desarrollo del personal; para esto se requiere que tenga un enfoque sistemático y con impacto estratégico, cada empresa debe contar con un plan específico diseñado a la medida.

En términos generales, un plan de capacitación inicia con la fase de planeación en la cual se realiza la identificación de las necesidades; seguidamente se diseñan los contenidos y se programan las actividades; los pasos siguientes consisten en la ejecución, control y evaluación de las actividades formativas. Finalmente se analiza el impacto de estas dentro del ciclo funcional del personal capacitado que pueda mostrarse dentro de la planeación de la capacitación en un Plan de Capacitación, documento de gestión donde a partir de un análisis de las necesidades, se especifican los objetivos que debe conseguir en la capacitación y se detallan las actividades específicas que se deben realizar para alcanzar cada uno de ellos y a quienes van a ser dirigidas.

Es necesario destacar que el plan de capacitación más que un listado de cursos es un instrumento de gestión que sirve para dirigir las acciones y orientar los esfuerzos formativos de una empresa. En el plan de capacitación se deben incluir los objetivos que se buscan al formar a los empleados, se ordenan las secuencias de las actividades, se organiza el método y los contenidos.

Por tanto, los objetivos que se persiguen, en particular los que hacen referencia a la transformación de las capacidades personales y la modificación de la cultura organizacional; es por esto que los planes de capacitación deben ajustar sus métodos al contexto de la empresa, a la cultura y a los problemas que se quiere resolver. Se parte de la situación real, del entendimiento de la cultura, del conocimiento, de los problemas y de la comprensión de las necesidades de los colaboradores. El plan de capacitación es un proceso diseñado para desarrollar las capacidades de los trabajadores, adaptarlos a su labor, facilitarles su plan de desarrollo y ajustar la empresa para los nuevos desafíos que impone el mercado, debe incorporar las acciones de capacitación identificando los alcances y niveles de profundidad requeridos de tal forma que incluya todos los colaboradores y esté orientado a contribuir con el cierre de las brechas detectadas en los indicadores deseados por la empresa en la gestión y los que actualmente tengan los empleados. El plan de capacitación es un punto de apoyo fuerte para que las organizaciones afronten con éxito los desafíos actuales impuestos por los cambios del contexto en el cual se desenvuelven, por lo que es necesario contar con trabajadores competentes y motivados.

De acuerdo con Vecino Pico en “Como crear un plan maestro de capacitación”, los propósitos de un plan de capacitación deben establecerse de acuerdo con aspectos propios de la empresa

tales como el sector al cual pertenece, al número de colaboradores, al presupuesto asignado, etc.; en todo caso, es posible establecer de manera general los siguientes objetivos:

- **Hacer frente a la competencia:** Indudablemente las empresas son exitosas y superan a sus competidores cuando logran agregar valor a sus productos o servicios mediante una atención cálida, procedimientos ágiles, nuevos desarrollos tecnológicos y en general con estrategias orientadas a tener una mayor cobertura y visibilidad del servicio al cliente.
- **Cubrir las brechas para desempeños superiores:** Mediante un instrumento de diagnóstico se deben reconocer las brechas en las competencias de los colaboradores, esto con el fin de contar con equipos altamente productivos y con la capacidad de alcanzar resultados excepcionales tanto en lo individual como en lo colectivo.
- **Atraer, retener y desarrollar el mejor talento:** Cuando las empresas dan importancia a los programas de capacitación, esto se convierte en una característica valorada por los grupos de interés y empieza a ser reconocida como “una empresa donde vale la pena trabajar”, se transforma así en una empresa deseada por las personas talentosas que buscan espacios laborales para contribuir y seguir creciendo.
- **Construir una cultura de servicios para la organización:** Todas las empresas tienen un sello distintivo que las caracteriza, que las distingue de las demás, ese sello es la “cultura” organizacional, es la manera de hacer las cosas. Un plan de capacitación adecuado contribuye a esa puesta en acción de los valores y virtudes de la cultura que la organización desea implantar en todos sus colaboradores.
- **Contribuir al desarrollo del país:** No menos importante es el deseo de las empresas por estar a la vanguardia en las tendencias mundiales en responsabilidad ambiental y social; hoy en día es clara la necesidad de realizar esfuerzos para apoyar las comunidades mediante planes y programas orientados al desarrollo sostenible, haciendo que los programas de capacitación sean un punto de apoyo para el logro de las competencias necesarias para ello.

Un buen plan de capacitación debe contar con al menos las siguientes características (López & Leal, 2002, pág. 54):

- Ser sencillo y fácil de entender

- Ser claro, evitar confusiones y ambigüedades
- Debe estar bien estructurado, organizado y ordenado
- Debe ser práctico y realista
- Debe ser flexible. Debe permitir introducir cambios
- Debe ser completo
- Debe ser breve. No debe contener información innecesaria.

Como se ha visto hasta ahora, un plan de capacitación ha de tener propósitos y objetivos claros y debe estar enmarcado en un proceso estructurado que se desarrolla paso por paso siguiendo un lineamiento configurado previamente; los modelos de capacitación permiten alinear el capital intelectual de la empresa con la estrategia facilitando su desarrollo y cumplimiento. En la literatura especializada es posible encontrar ejemplos de modelos de capacitación propuestos por diferentes autores, cuya importancia radica en que son una manera de impulsar a la empresa hacia los cambios propuestos por un futuro que se presenta altamente incierto, a través de la adopción de una actitud de aprendizaje permanente del personal mediante pasos sistemáticos y continuos a lo largo del tiempo. En términos generales, un plan de capacitación debe alinearse con los siguientes pasos guía:

Paso 1 Detección de necesidades: que consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacerse en un cargo y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias, será una investigación que se oriente a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su cargo

Paso 2 clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación: Ya teniendo las necesidades de capacitación vistas, el siguiente paso es clasificarlas y jerarquizarlas dentro los cargos que se hayan visto. Esto permite determinar cuáles son las más urgentes o importantes.

Paso 3 Definición de Objetivos: Es lo que se pretende lograr con el programa de capacitación, este es el momento de fijar que tipo de comportamientos y características quieren promover dentro de los participantes después de que el plan de capacitación haya

sido impartido. Lo que se quiere también es establecer qué conocimientos se les proporcionará o qué actitudes se buscan.

Paso 4 Elaboración del plan: Aquí se debe responder el que, el cómo, el cuándo, el a quién, el quién, y el cuánto; deberán dar las herramientas para poner en marcha el desarrollo del plan.

Paso 5 Ejecución: Hemos diseñado y elaborado el plan de capacitación, ahora debemos ponerlo en la práctica con la ejecución de este, llegando al momento en el que el instructor va a dar uso a cierta metodología apoyándose en formatos didácticos, con contenidos a los destinatarios de recibir el proceso, dándoles el lugar, horario y fechas programadas

Paso 6 Evaluación de resultados: Cuando ya fue alcanzado el plan de capacitación es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación.

De esta forma, el valor el recurso humano se alinea estratégicamente al capital humano, de manera que la organización cuente con un grupo de personas con talento estratégico, es decir, los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que le permitan entregar la propuesta de valor diferenciada para sus clientes. Esta conexión causa-efecto se puede mostrar en la forma de un Mapa Estratégico; los mapas estratégicos describen los procesos de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles (Kaplan & Norton, 2001).

Los modelos presentados a continuación contienen en mayor o menor medida estos atributos, sin embargo, no es objeto de este trabajo entrar a analizar detalladamente estos modelos solo daremos un pequeño detalle de su concepto (Pinto Villatoro, 2000, págs. 120-190)

Modelo Administrativo: Es el proceso que se desarrolla en un campo de acción definida que no abarca ninguna disciplina ni ciencia; así que los proceso internos y relaciones entre las personas, estructura interna y los recursos que se necesiten para el funcionamiento de producción y sus prestaciones del servicio

Modelo de Dinámica Organizacional: Se requiere definir la organización, el sistema niveles de análisis y perspectiva micro y macro, que busca resaltar componentes fundamentales para integrar en un ambiente individuo, grupos laborales, tecnología, diseño de la organización y el ambiente externo.

Modelo de los procesos motivacionales básicos: Examinar las fuerzas internas de los individuos y sus entornos que le permiten retroalimentación, fuerza intensa y dirección del trabajo.

Modelo situacional sobre el liderazgo: Le suma la dimensión de la madurez de los seguidores a la situación de liderazgo.

Modelo para toma de decisiones: Se basa en la teoría de conflicto y aplica a todas las decisiones importantes para una organización.

Modelo del proceso de comunicación: Es partir desde el emisor como parte del significado tratándose entre dos clases de comunicación: a) Comunicación eficaz b) Comunicación buena

Existen diversos modelos de capacitación propuestos por autores especializados que nos darán otro apoyo en la planeación del proceso de capacitación; todos los autores recaen sobre un tema en común: determinar las necesidades de capacitación, y es aquí donde los objetivos de la evaluación definirán lo que se espera medir; estos objetivos van necesariamente ligados al propósito de capacitar y los cuales serán el resultado del éxito dentro de cada área donde se promulgue este mismo proceso. La propuesta a generar es seleccionar la metodología y las técnicas para una evaluación, para un programa de capacitación planeado en su totalidad, con objetivos generales, específicos, actividades y herramienta de evaluación para el programa que se desee utilizar. Estos objetivos nos permiten tener una idea clara de nuestra intención, tanto al enseñar como al evaluar lo aprendido. Es muy importante que exista congruencia entre lo que se enseña y lo que se evalúa. Una vez elaborados estos objetivos podremos elaborar reactivos de exámenes adecuados a la enseñanza. La Tabla 2 de la página siguiente muestra el resumen de algunos modelos de capacitación propuestos por diversos autores.

Tabla 2. Resumen de modelos de capacitación

Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez-Buendía (1991)	Alfonso Siliceo Aguilar (1995)	Jesús Carlos Reza Trosino (2001)	Roberto Pinto Villatoro (1997)	Modelo D.I.C.E
<p>1. Determinación de necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Identificación y definición de necesidades manifiestas b. Detección de necesidades encubiertas <p>2. Orientación en las actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fijación de objetivos generales b. Planeación general de capacitación c. Objetivos de los cursos d. Contenidos e. Métodos de enseñanza-aprendizaje f. Material <p>3. Organización de los eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Local b. Participantes c. Duración y horarios d. Instructores e. Costos <p>4. Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Aprendizaje b. Reacción <p>5. Seguimiento</p>	<p>1. Identificación del sistema receptor (quienes reciben la capacitación)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Proceso de selección de personal b. Inventario de recursos humanos. c. Análisis de puestos d. Descripción de funciones e. Necesidades de desarrollo de la empresa <p>2. Necesidades y requerimientos del sistema receptor</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Requisitos de los sujetos del programa de capacitación <p>3. Requisitos del sistema productor (departamento de capacitación)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Establecer misión, objetivos, filosofía y valores <p>4. Establecimiento de metas</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Metas del departamento de capacitación <p>5. Establecimiento del programa</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Medios que ayudan al cumplimiento de las metas 	<p>1. Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Determinar necesidades de capacitación <p>2. Diseño y producción de programas</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Diseño del plan general de capacitación b. Programa de capacitación anual (calendarización de eventos, participantes, instructores, responsable operativo, costos) <p>3. Operación del plan y programas de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Promoción, negociación y asistencia técnica b. Llevar a cabo el curso <p>4. Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Reacción b. Aprendizaje c. Seguimiento <p>5. Administración y control</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Apoyo logístico b. Administrar presupuestos c. Control de bienes materiales y equipos d. Control de información 	<p>1. Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Determinar de necesidades de capacitación b. Objetivos c. Planes y programas d. Presupuestos <p>2. Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Estructuras b. Procedimientos c. Integración de personas d. Integración de recursos materiales <p>3. Ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Control administrativo y presupuestal b. Coordinación de eventos c. Desarrollo de programas d. Contratación de servicios <p>4. Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Macro evaluación b. Micro evaluación c. Seguimiento d. Ajuste al sistema 	<p>1. Diagnóstico</p> <p>Identificación de las necesidades de la empresa utilizando Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: encuestas, entrevistas, encuestas d clima organizacional.</p> <p>2. Intervención</p> <p>Diseño del plan de trabajo (tiempo, participantes, Intervención virtual o presencial, individual o grupal.</p> <p>3. Comprobación</p> <p>Asegurar la medición de la eficiencia y eficacia. Seguimiento a los compromisos que se generan en la intervención</p> <p>4. Evaluación</p> <p>Suministra nuevos insumos para generar una nueva programación de capacitación.</p>

Fuente: Ampliado y adaptación propia de http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso_administrativo_capacitacion/p6.htm- Siliceo, A. (2017). Capacitación y desarrollo de personal (5 ed.). México: Limusa. - Vecino Pico, J. (s.f.). <https://www.gestiopolis.com/como-crear-un-plan-maestro-capacitacion-organizacion.pdf>

6.8. El Plan de Capacitación de SEMEDICAL

El programa de capacitación que busca fortalecer las capacidades del personal y de esta manera desarrollar un equipo con las competencias de liderazgo requeridas por la empresa, esenciales para enfrentar las exigencias actuales y futuras dentro del sector salud. Considerando las necesidades de la organización en crear mejores indicadores de servicio al cliente en la dispensación de medicamentos, es necesario implementar un programa continuo, ya que para SEMEDICAL este plan es fundamental en la consecución de los objetivos institucionales, su diseño a partir de las necesidades planteadas por los directivos, que quieren ver el desarrollo de este programa; considerado en dos fases de este en las que se encontrará lo siguiente:

Fase I: Formativa, en la cual se darán las herramientas necesarias para desarrollar la práctica y de aprendizaje que facilitará la incorporación de los aspectos importantes en la formación para los capacitadores; en segunda instancia, se plantea una

Fase II: Informe con desarrollo del plan de capacitación que le permita tomar la decisión a los directivos de implementar las capacitaciones, con el fin de lograr una continuidad y mantenimiento de las responsabilidades vigentes en el desarrollo.

7. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

7.1. Que es un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Los avances tecnológicos mejoran significativamente los procesos en las organizaciones, y para que ello se haga efectivo, es necesario considerar la capacitación como un factor determinante en el cumplimiento de los objetivos institucionales, a través del cual se adaptan y mantienen al día los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados (Cruz & Surdez, 2018). Una adecuada planeación de la capacitación establece que se debe realizar la detección de necesidades de capacitación en la que se identifiquen las áreas en las cuales la organización presente ineficiencias con el fin de corregirlas de manera oportuna y asertiva. (Valenzuela, Buentello, & Alanís, 2017).

El diagnóstico de necesidades de capacitación es un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer la diferencia entre los niveles preestablecidos de ejecución y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia sea de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes (Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México, 2008).

El DNC es también definido por Chiavenato (1996) como un proceso que orienta la estructuración, desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta. La detección de necesidades se entiende como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra las demandas de tareas que presenta la organización.

Mendoza (2005) considera que las necesidades de capacitación y adiestramiento se identifican “en las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización”. Al momento de realizar el DNC es vital tener en cuenta que la capacitación es una solución adecuada a los problemas de una empresa si las causas están relacionadas con la ausencia de competencias, conocimientos o actitudes de los colaboradores; por el contrario, cuando los problemas surgen debido a causas administrativas o económicas, de nada servirá tener un plan de capacitación para los empleados. Para que un plan de capacitación sea exitoso desde el comienzo, es necesario que la alta dirección de la organización lo defina como un objetivo de alta prioridad estratégica, y que se comprometan realmente en el desarrollo de cada una de las etapas de este proceso dando el apoyo requerido tanto desde el punto de vista organizacional como económico.

7.2. Beneficios de un DNC

Mendoza (2005) afirma que la capacitación no es solo el desarrollo de unos cursos o seminarios pues tiene como base una metodología bien estructurada que incluye fases como planeación, ejecución, organización y evaluación, las cuales deben tener en cuenta una estrecha interrelación de las diferentes actividades desarrolladas por un trabajador manifestadas en un sistema con objetivos definidos. El DNC se enmarca en la fase de la planeación que, al realizarse de manera adecuada, trae a la organización diferentes beneficios (Valenzuela, Buentello, & Alanís, 2017):

- Promueve el interés de los colaboradores que prestan sus servicios a la organización
- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo con prioridades
- Mide la situación inicial que posteriormente servirá para confrontarla con los resultados finales
- Proporciona información necesaria para elaborar o seleccionar las acciones de formación.
- Elimina la tendencia de capacitar por capacitar

De otra parte, Roberto Pinto (1994) propone las siguientes ventajas:

- Conocer cuáles trabajadores requieren de capacitación y en cuales áreas
- Identificar las características de esos trabajadores
- Conocer los contenidos en que se necesita capacitar
- Establecer las directrices de los planes y programas
- Determinar con precisión los objetivos de los cursos
- Identificar los potenciales instructores
- Optimizar los recursos de la empresa (materiales, técnicos y financieros)
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización

Otras razones del porqué realizar un DNC pueden ser variadas; Craig & Bittel (1981) proponen tres razones principales:

- Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar
- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual
- Porque todas las “personas normales”, independientemente de su lugar en la jerarquía, pueden y quieren hacer un buen trabajo.

7.3. DNC para SEMEDICAL

Se requiere manejar apropiadamente desde la elaboración de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) hasta la evaluación del impacto de la capacitación para cada área. Cada una de las fases del proceso de capacitación la queremos abordar en el campo de especialización teórica y la práctica. Sin embargo, estamos apuntando a tener los resultados desde un inicio del proceso formalizando, permitiendo que las metas propuesta por SEMEDICAL sean alcanzadas y que la inversión dedicada a la capacitación sea retornada. Por ello, el DNC cobra tanta trascendencia en el proceso general, pues de él depende abordar las verdaderas necesidades que el personal está requiriendo para ejercer su puesto de trabajo de manera óptima.

El objetivo de este plan de capacitación está directamente relacionado con el que hacer del DNC, planteando conocer cuáles son las necesidades de capacitación del personal en SEMEDICAL S.A.S, de acuerdo con sus conocimientos, las habilidades y las actitudes. La finalidad fue será el listado de necesidades que darán paso a la planificación y programación anual de la capacitación que se requieran dentro de las áreas evaluadas. Tales necesidades se categorizaron para su posterior tratamiento como graves o tolerables, de acuerdo a la forma en que fueron evaluadas por jefes de área.

La elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) resulta necesario mediante un “pre-diagnóstico” de reconocimiento de la organización. El cual consiste en recabar información sobre sus orígenes, su historia, los cambios sufridos a lo largo del tiempo, su filosofía de los últimos años, cuáles son sus valores, su estructura funcional, los perfiles de puestos, su proceso general de trabajo, las instancias oficiales que intervienen en su quehacer social, su buzón de quejas y comentarios, y, sobre todo, las competencias con las que cuenta el personal.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1. Tipo de Investigación

Antes de abordar cualquier acción referente a la metodología, procedimientos o instrumentos de recolección de datos, es preciso definir el tipo de investigación que se aplicará.

De acuerdo con la clasificación aportada por (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 92), las investigaciones pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos en este estudio se realizará una investigación no experimental de tipo descriptiva. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, su objeto no es indicar una correlación entre ellas o realizar una explicación exhaustiva de sus orígenes, adicionalmente son investigaciones que muestran una fotografía de una

situación en un lugar (SEMEDICAL S.A.S.) y tiempo determinados (primer semestre de 2020). En las investigaciones de alcance descriptivo se debe definir o al menos visualizar, qué se medirá (conceptos, variables, componentes, etc.), que en nuestro caso se trata de las necesidades de capacitación del personal de SEMEDICAL; también se debe definir sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, etc.).

8.2. Población y Muestra

Para esta investigación la población seleccionada son los colaboradores operativos de la empresa cuya distribución se presenta en la Tabla 3:

Tabla 3. Personal Operativo de SEMEDICAL

Cargo	Total
Analista de Compras	1
Asistente Contable	1
Auxiliar de Bodega	1
Auxiliar de Facturación	2
Auxiliar de Farmacia	31
Auxiliar de Farmacia Líder	1
Auxiliar de Sistemas	1
Contador	1
Coordinador de Facturación	1
Coordinador Logístico	1
TOTAL	41

Fuente: SEMEDICAL

No se aplicó ningún método de selección de muestra debido a que se trabajó con la totalidad de los cargos operativos.

8.3. Instrumento para Determinar DNC

Las técnicas para desarrollar un DNC más frecuentemente destacadas por diversos autores son entrevistas, reuniones de grupo, evaluaciones de desempeño, estudios de clima laboral, encuestas. La encuesta es tal vez el instrumento más utilizado para recolectar datos en las ciencias humanas pues la relación del investigador con el personal es directa y contiene una serie de preguntas respecto a las variables a medir.

La encuesta puede definirse como una técnica a través de la cual el investigador busca obtener una información de un grupo de individuos basado en un conjunto de preguntas referentes a una o más variables y sobre las cuales se obtiene un resultado (Farez & León, 2015). De otra parte, Mendoza (2005) afirma que la encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre datos que desea obtener y posteriormente reúne la información individual para obtener una evaluación de datos agregados. Las encuestas son desarrolladas de una manera que sea congruente con el planteamiento del problema y con los sujetos a quienes va dirigida. Las preguntas que se formulen deben considerar que se está entablando un diálogo con el participante y que por lo tanto deben ser comprensibles, se deben adaptar para el adecuado manejo del participante, que resalten el aspecto central que se quiere conocer y que la extensión no sea tan larga que fatigue al participante ni tan corta que no exprese realmente la idea a transmitir. Posterior al proceso de recolección de información en forma de respuestas, ésta es procesada (revisada, tabulada, depurada, codificada, etc.) para proporcionar la matriz de datos cuyo análisis genera la información sobre el objeto de estudio. La encuesta es el instrumento que se utilizará para la investigación pues con ella será posible detectar los diversos tipos de necesidades de capacitación en SEMEDICAL.

El trabajo de campo es clave en todo DNC, así que se hace necesario que nosotros como investigadores diseñemos y elaboremos con antelación el instrumento para recabar los datos, así como los métodos y las técnicas para aplicar dichos datos.

Para llevar a cabo esta investigación se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas, preguntas abiertas y preguntas con respuesta de escala entre 1 y 9. Para Chiavenato (1996), por medio de los cuestionarios se puede obtener la información rápidamente ya que se pueden identificar las necesidades que el personal tiene de capacitación. El uso de las preguntas cerradas es más fácil para los participantes, permite obtener la información de manera puntual y de tal forma que la tabulación de los datos sea más precisa y exacta; las preguntas abiertas proporcionan una información más amplia y son útiles para que el participante pueda profundizar una idea u opinión sobre las capacitaciones. El cuestionario diseñado se compone de tres secciones que se describen a continuación.

En la primera sección se recaba información básica del participante:

- Nombre: Se busca identificar al participante.
- Cargo: Con esta información se relaciona al participante con su perfil de cargo.
- Nivel de educación formal: Establece el nivel educativo del colaborador.
- Antigüedad en la empresa: Permite establecer el nivel promedio de permanencia de los colaboradores en la empresa.

La anterior información es suficiente para entender las características de la población analizada en el marco del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Un aspecto importante de resaltar es que se omite preguntar aspectos demográficos como edad, género, estado civil, etc., pues se considera irrelevante para la investigación.

En la segunda sección se entra de lleno en las necesidades de capacitación, midiendo los indicadores de interés: nivel de conocimientos, nivel de habilidades y nivel de actitudes. De acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 238), un método muy conocido para medir por escalas las variables que constituyen actitudes hacia un concepto es el método de escalamiento de Likert, desarrollado por Rensis Likert en 1932, en donde se emplean preguntas en las cuales el participante debe escoger (calificar) entre 1 y 9 su valoración (opinión) respecto a la cuestión en consulta. En estas preguntas se determinó que el 1 sea el nivel más bajo y el 9 el nivel más alto.

La tercera sección del instrumento identifica los antecedentes de capacitación en SEMEDICAL. Las preguntas allí incluidas buscan determinar si los participantes han realizado anteriormente un diagnóstico de necesidades de capacitación, si han tomado capacitaciones previas, si estas han sido en SEMEDICAL, si consideran que las capacitaciones han sido de utilidad, cuales beneficios han recibido de las capacitaciones, cuales dificultades en sus labores se resolverían con capacitación y finalmente cuales capacitaciones consideran ellos que deberían tomar para realizar mejor su trabajo. En esta sección se utilizan preguntas de selección Si, No y preguntas abiertas para conocer de primera mano el pensamiento del participante.

Una vez que la encuesta se diseña, se procede a enviarla a todos los puntos de dispensación de SEMEDICAL y con el apoyo del área de Recursos Humanos, se reúne a los colaboradores para dar a conocer los objetivos y las instrucciones de la herramienta y de esta manera obtener los datos con los que se realizará el DNC. La encuesta es auto administrada por los participantes y recogida posteriormente por el representante de Recursos Humanos.

Como herramienta de apoyo para la elaboración y la definición de los instrumentos, encuesta y entrevista, se utilizó la información contenida en el portal Redacción Especializada (Redacción Especializada, s.f.), y el portal NormasAPA.com (Normas APA, s.f.). El Anexo A muestra el instrumento de evaluación usado en SEMEDICAL para aplicarlo a los 41 colaboradores del área operativa.

8.4. Validación del Instrumento con V de Aiken

Como medio de validación hemos decidido utilizar la herramienta V de Aiken calculando el coeficiente que permite cuantificar la relevancia del instrumento sobre los ítems respecto a una pertinencia y a una claridad de la información bajo el dominio del contenido a partir de las valoraciones de 9 jueces. Este coeficiente combinó la facilidad del cálculo y la evaluación de los resultados a nivel estadístico permitiéndonos definir que el uso de esta encuesta cumplía con las expectativas de recabar la información sobre las necesidades de capacitación dentro de la organización de SEMEDICAL.

Los coeficientes de V de Aiken obtenidos fueron:

- V de Aiken Pertinencia: 0.83
- V de Aiken Claridad: 0.86
- V de Aiken Total: 0.85

Generalmente se acepta que cuando un valor V de Aiken es mayor a 0.6, el instrumento es válido; en nuestro caso se ha obtenido una V de Aiken Total de 0.85, por lo que consideramos válida la herramienta para ser aplicada a los empleados de SEMEDICAL. El Anexo B muestra los resultados de la evaluación de los 9 jueces y el análisis realizado en hoja Excel para determinar el coeficiente V de Aiken para la validación del instrumento.

9. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS TABULADOS

9.1. Resultados de la Encuesta

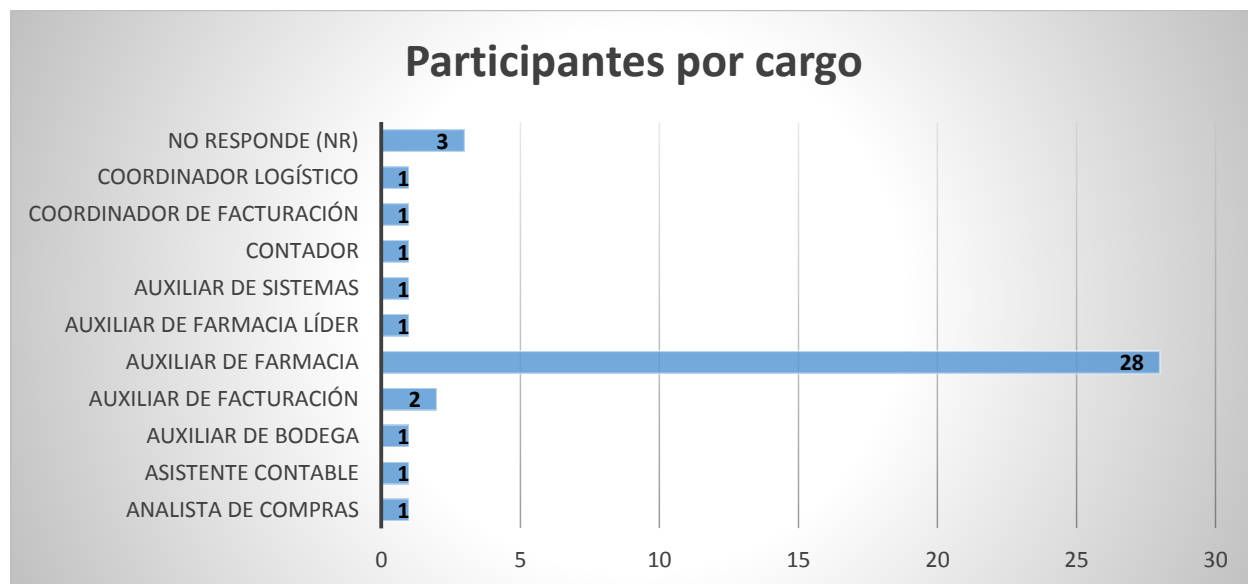
A continuación, se presenta la tabulación de los resultados de las encuestas que se practicaron dentro de la organización SEMEDICAL para diagnosticar el proceso de necesidad de capacitación.

Sección I. INFORMACIÓN DEL PARTICIPANTE

Pregunta: Cargo que desempeña

La pregunta permite identificar los tipos de perfiles que como lo hemos mencionado antes, la parte que lleva más número de personas está dentro de la operación y es por eso que la participación de los auxiliares de farmacia nos permitirá ver la profundidad del análisis dentro la figura 6 muestra la distribución de los encuestados por cargo.

Figura 6. Participantes por cargo.

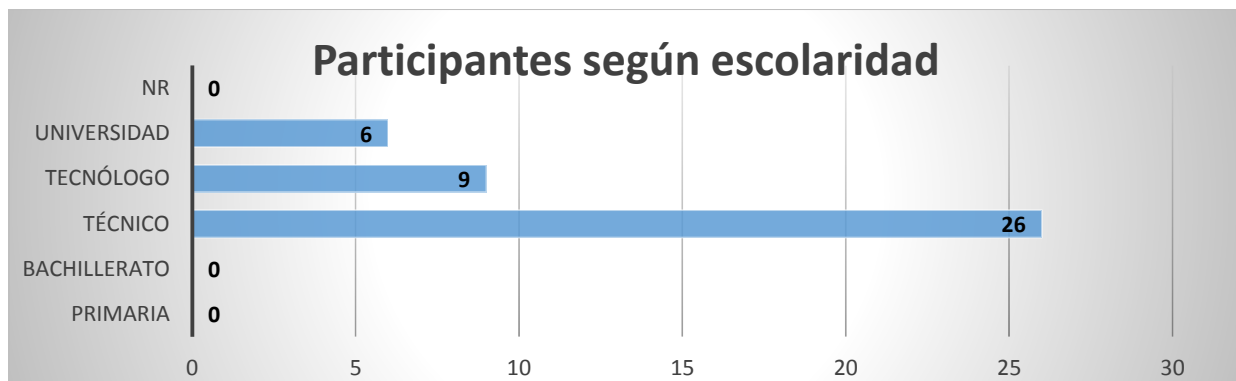


Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Pregunta: Nivel de educación formal completa

Se encontró que 6 participantes (14,6%) tienen un nivel educativo universitario, 9 participantes (21,9%) tienen nivel de tecnólogo y 26 participantes (63,5%) tienen nivel técnico. Esto indica que todo el personal encuestado tiene una educación formal previa a través de la cual han adquirido conocimientos básicos que los habilitan para el desempeño de sus labores. La figura 7 muestra la cantidad de participantes según nivel de escolaridad.

Figura 7. Participantes según escolaridad.



Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Pregunta: Antigüedad en SEMEDICAL

Se encontró que, para los participantes, el tiempo promedio de antigüedad laboral en la empresa es 28,7 meses, equivalente a 2,4 años.

Sección II. NECESIDADES DE CAPACITACION

Pregunta 1: En una escala de 1 al 9, siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, ¿Cuál es su nivel de conocimiento ACTUAL acerca de los siguientes temas?

En la pregunta 1, se busca conocer para cada uno de los participantes, cual es según su propio criterio, el nivel de conocimiento de los temas que la empresa considera de mayor importancia para el desarrollo de las labores; los temas propuestos para la autoevaluación son los siguientes:

- Misión, Visión y Valores de SEMEDICAL
- Los servicios y/o productos que ofrece SEMEDICAL.
- Dominio de idioma inglés

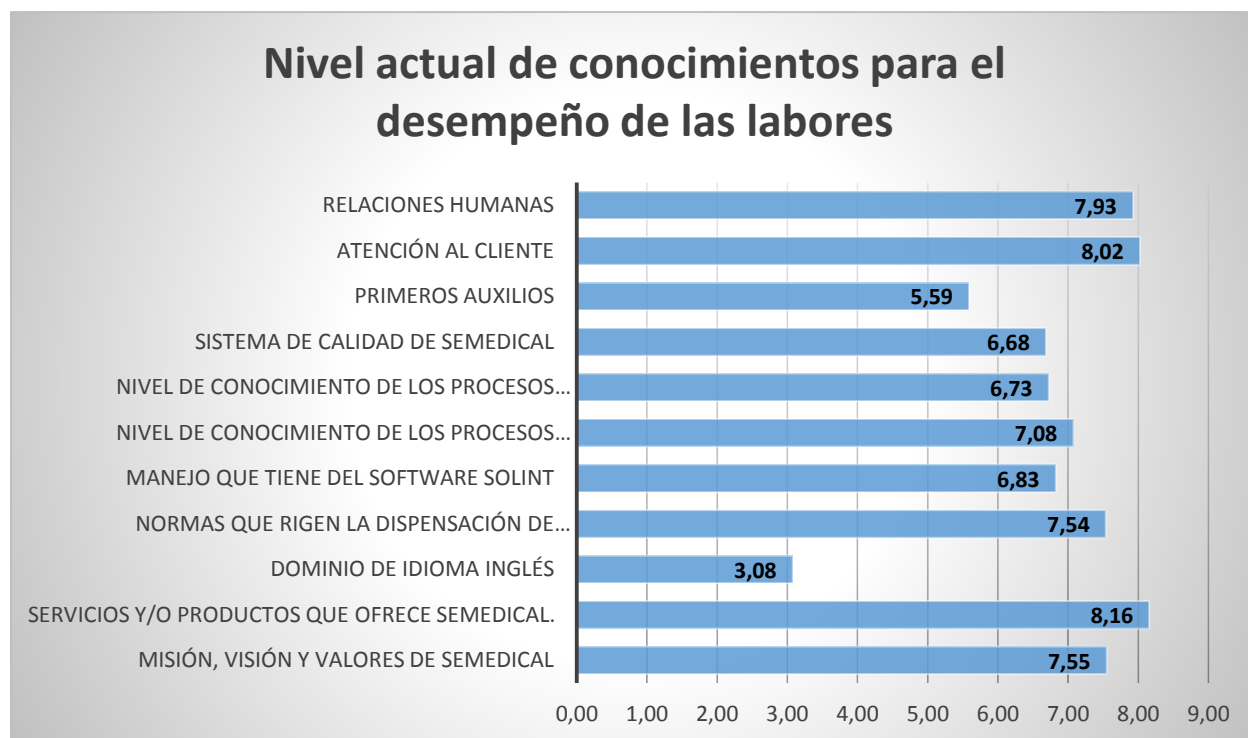
- La normatividad que rige la dispensación de medicamentos en Colombia
- El manejo que se tiene del software SOLINT
- Nivel de conocimiento de los procesos operativos de SEMEDICAL
- Nivel de conocimiento de los procesos administrativos de SEMEDICAL
- El sistema de calidad de SEMEDICAL
- Primeros auxilios
- Atención al cliente
- Relaciones Humanas

Luego de la tabulación de los resultados, se obtuvo el valor promedio de auto calificación para cada uno de los temas antes mencionados. La figura 8 muestra estos valores promedio.

El tema mejor calificado, es decir, en opinión de los participantes el tema que mejor conocen actualmente es “servicios y/o productos que ofrece SEMEDICAL” con una nota de 8,16 identificando lo que los auxiliares de farmacia deben saber mejor. Las otras calificaciones en orden descendente son: “atención al cliente” (8,02), “relaciones humanas” (7,93); al igual que con el tema “atención al cliente”, el contacto directo con los compañeros y con el público en general, requiere que el personal deba tener conocimientos en este tema.

Las siguientes calificaciones son: “misión, visión y valores” (7,55), “normatividad” (7,54), “procesos operativos” (7,08), “manejo de software SOLINT” (6,83), “procesos administrativos” (6,73), “sistema de calidad” (6,68); los puntajes más bajos se obtuvieron para “primeros auxilios” (5,59) y “dominio de idioma inglés” (3,08). En estos últimos temas es clara la falta de conocimiento en los colaboradores encuestados.

Figura 8. Nivel actual de conocimientos para el desempeño de las labores.

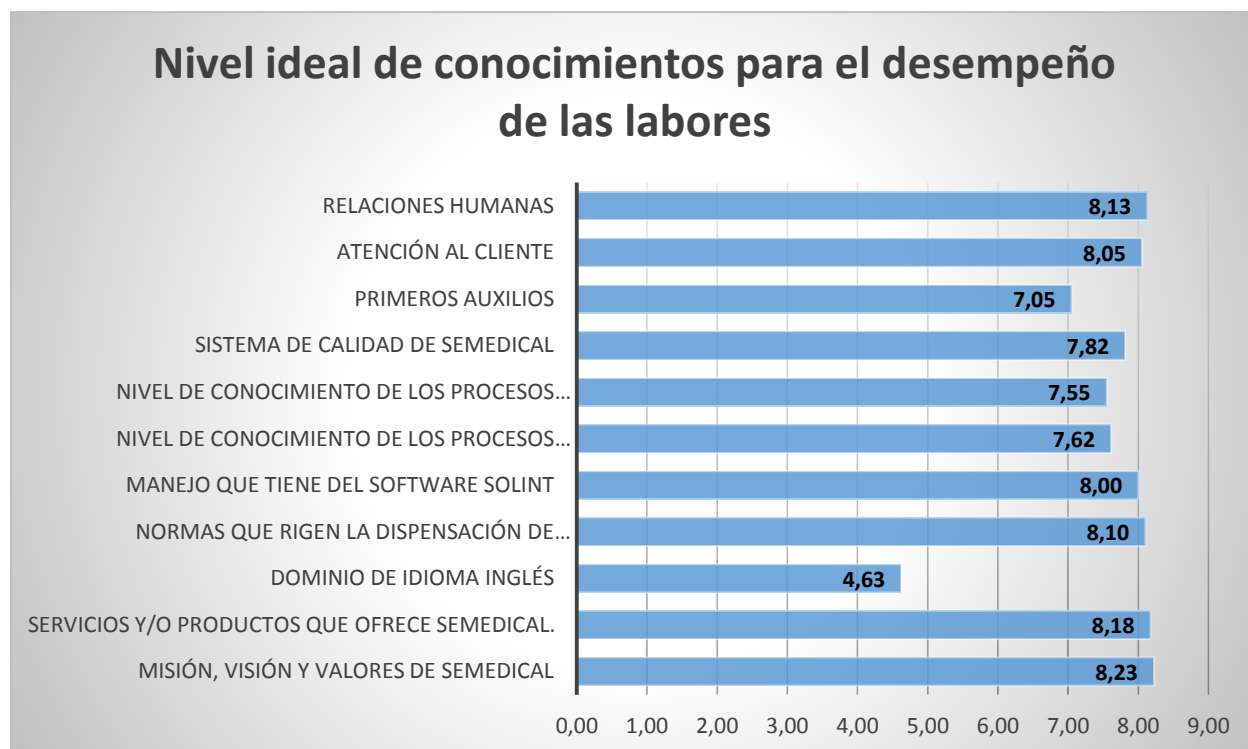


Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Pregunta 2: En una escala de 1 al 9, siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, ¿En los siguientes temas cuál es el nivel ideal al cual usted necesita llegar para desempeñar su trabajo?

En la pregunta 2 se pide que los participantes califiquen el nivel IDEAL que se requiere para el desarrollo de las labores. Los resultados se muestran en la figura 9. El tema con mayor calificación es “misión, visión y valores” (8,23); el segundo tema con mayor calificación es “servicios y/o productos que ofrece SEMEDICAL”. Las otras calificaciones en orden descendente son: “relaciones humanas” (8,13); “normatividad” (8,10); Atención al cliente (8,05); “manejo de SOLINT” (8,00); “sistema de calidad” (7,82); “procesos operativos” (7,62); “procesos administrativos” (7,55); los puntajes más bajos se obtuvieron para “primeros auxilios” (7,05) y “dominio del idioma inglés” (4,63). La figura 9 muestra las calificaciones promedio para cada tema.

Figura 9. Nivel ideal de conocimiento para el desempeño de las labores.

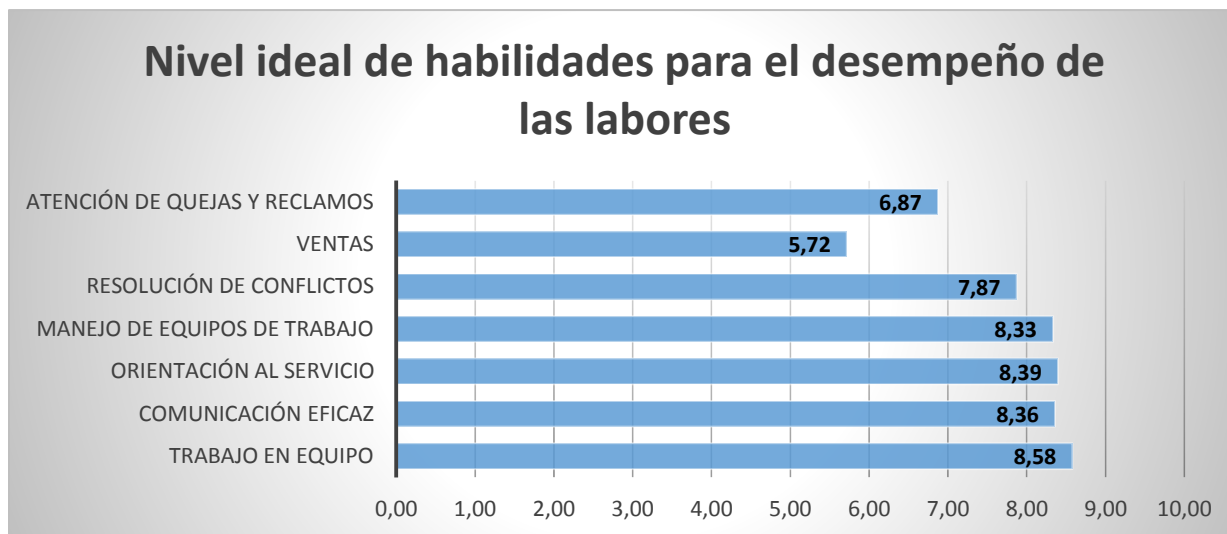


Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Pregunta 3: En una escala de 1 al 9, siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, para las siguientes habilidades, ¿cuál es el nivel ideal que usted necesita tener para desempeñar su trabajo?

En la pregunta 3 se espera medir el nivel que deben tener los colaboradores en cuanto a habilidades. La de mayor calificación es “trabajo en equipo” (8,58), seguida de “orientación al servicio” (8,39) y muy cerca “comunicación eficaz” (8,36) y “manejo de equipos de trabajo” (8,33); posteriormente se tiene “resolución de conflictos” (7,87), “atención de quejas y reclamos” (6,87) y por último la de mayor valoración es “ventas” (5,72). La figura 10 muestra los resultados de la pregunta 3.

Figura 10. Nivel ideal de habilidades para el desempeño de las labores.

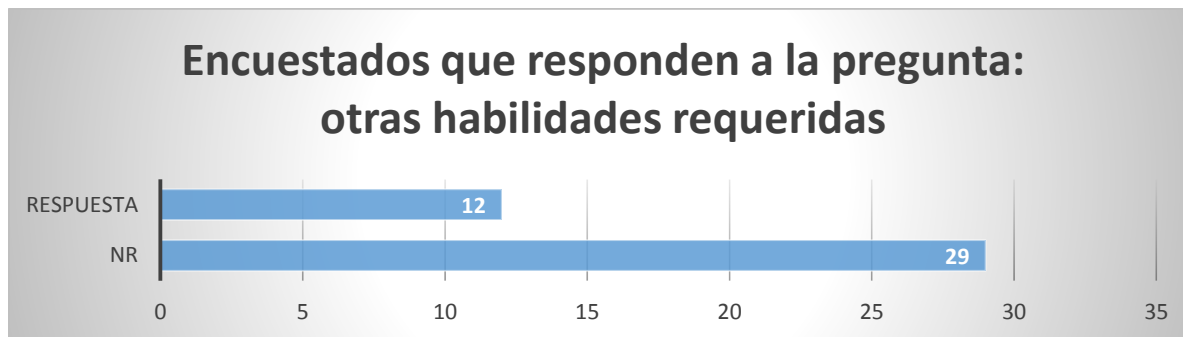


Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Pregunta 4: ¿Qué otras habilidades o competencias considera usted que requiere para desempeñar de manera óptima su trabajo?

A esta pregunta no respondieron 29 encuestados (70,8%), quienes posiblemente no lo hicieron por considerar que no es necesaria otra habilidad a las ya mencionadas en la pregunta 3. De otra parte, 12 encuestados (29,2%) respondieron con las siguientes afirmaciones: responsabilidad, organización, habilidades comunicativas, positivismo, confianza, asertividad, empatía, buena actitud, autonomía, automotivación. La figura 11 muestra estos resultados.

Figura 11. Encuestados que responden la pregunta 4.

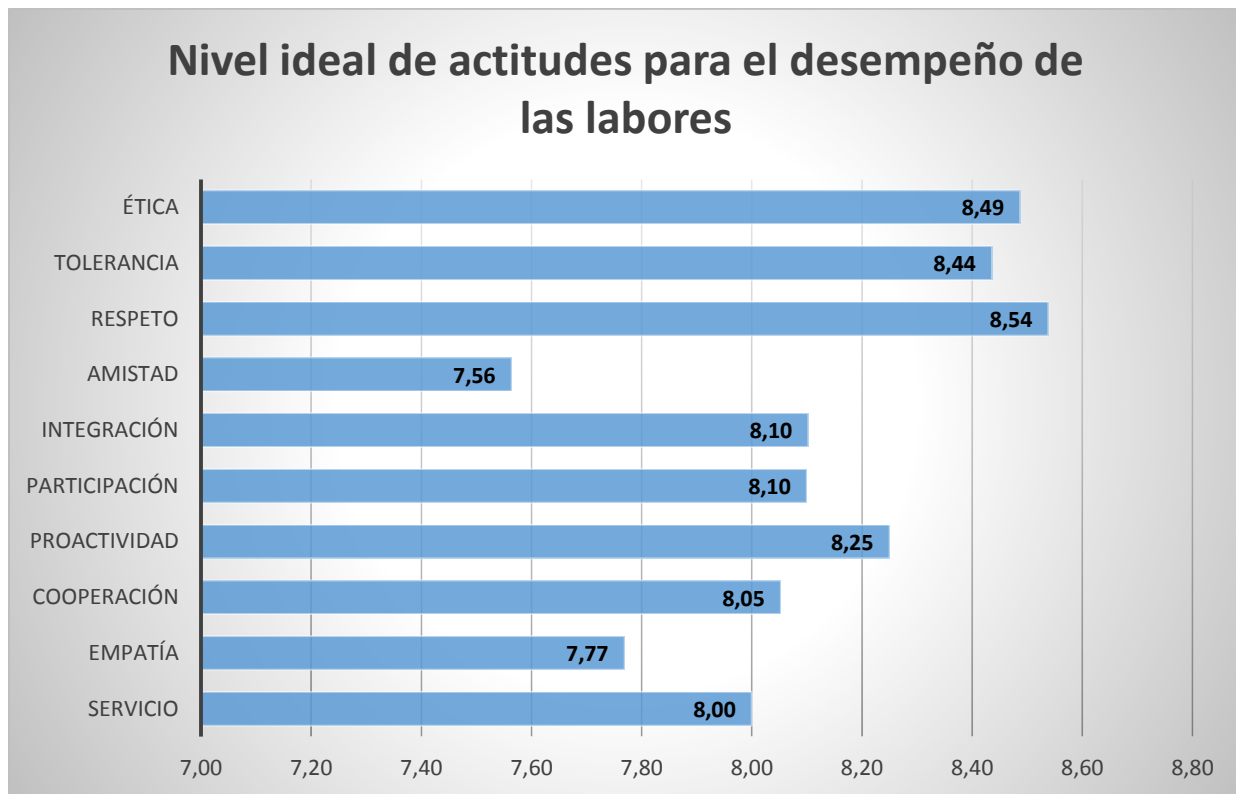


Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Pregunta 5: En una escala de 1 al 9, siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, para las siguientes actitudes, ¿cuál es el nivel ideal que usted necesita tener para desempeñar su trabajo?

La pregunta No. 5 de la encuesta busca medir el nivel que deben tener los colaboradores en cuanto a sus actitudes. Se obtuvo la mayor calificación con la actitud “respeto” (8,54); la siguiente actitud mejor valorada es “ética” (8,49); la tercera en orden de importancia es “tolerancia” (8,44). Las otras actitudes más colaborativas son “proactividad” (8,25), “integración” (8,10), “participación” (8,10) y “cooperación” (8,05). Finalmente, las actitudes “servicio”, “empatía” y “amistad” obtuvieron (8,00), (7,77) y (7,56) respectivamente. La figura 12 muestra los resultados de la pregunta 5.

Figura 12. Nivel ideal de actitudes para el desempeño de las labores

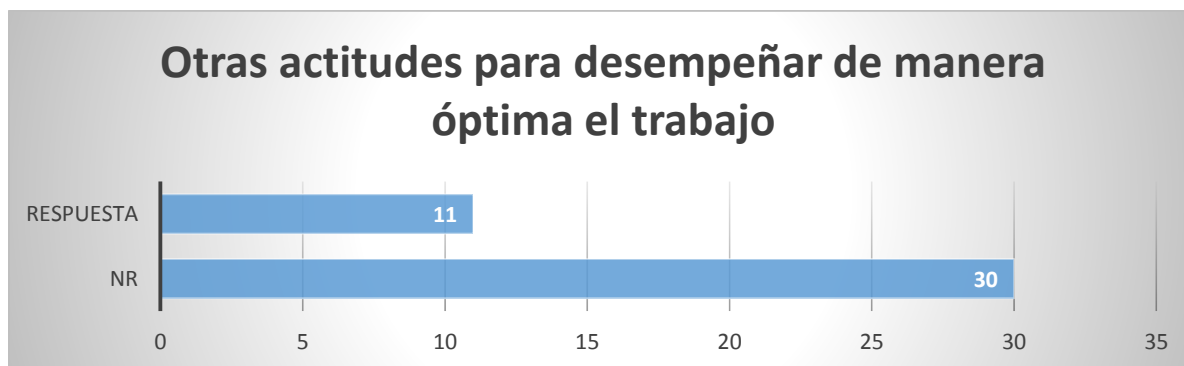


Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Pregunta 6: ¿Qué otras actitudes consideran usted que requiere para desempeñar de manera óptima su trabajo?

A la pregunta 6 no respondieron 30 encuestados (73,1%), quienes posiblemente no lo hicieron por considerar que no es necesaria otra actitud a las ya mencionadas en la pregunta 5. De otra parte, 11 encuestados (26,9%) respondieron con las siguientes afirmaciones: trato agradable por parte del director operativo, organización de la logística, aprender con entusiasmo, honestidad, humildad, buena disposición, voluntad, amor al trabajo, comunicación, buena relación con compañeros, comunicación efectiva, compromiso. La figura 13 muestra el número de encuestados que respondieron la pregunta y el número de quienes no respondieron.

Figura 13. Encuestados que responden la pregunta 6.



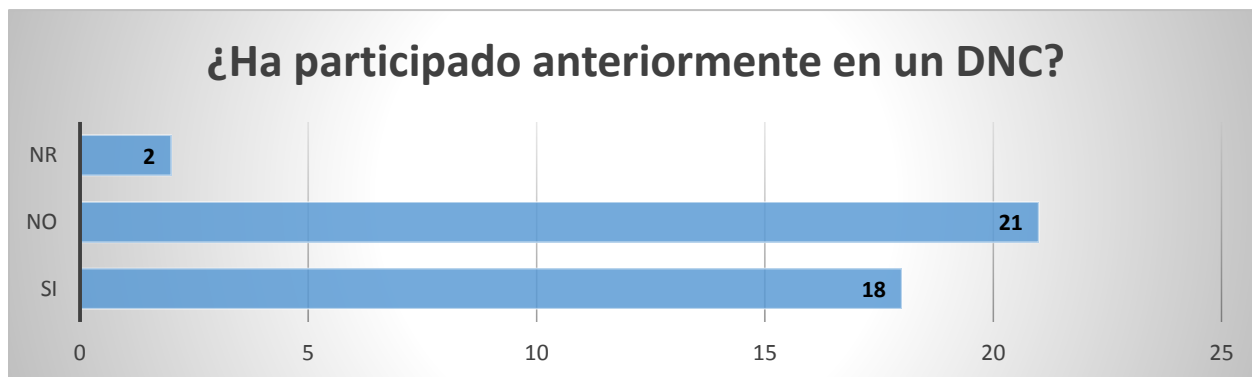
Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Sección III. ANTECEDENTES DE CAPACITACIÓN EN SEMEDICAL

Pregunta 7: ¿Ha participado usted anteriormente en la realización de algún Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) ya sea en SEMEDICAL o en algún otro trabajo?

La pregunta 7 busca determinar cuántos colaboradores han estado en procesos de DNC anteriormente y por tanto están familiarizados con el proceso. Dos encuestados (4,9%) no respondieron la pregunta. Veintiún encuestados (51,2%) contestaron negativamente. Dieciocho encuestados (43,9%) contestaron afirmativamente, y de ellos, doce respondieron que habían participado en un DNC en SEMEDICAL. Otros encuestados reportaron haber estado en DNC en las empresas Pizano S.A., Fundación Sonrisas y Clínica General del Norte.

Figura 14. Encuestados que han participado anteriormente en un DNC.

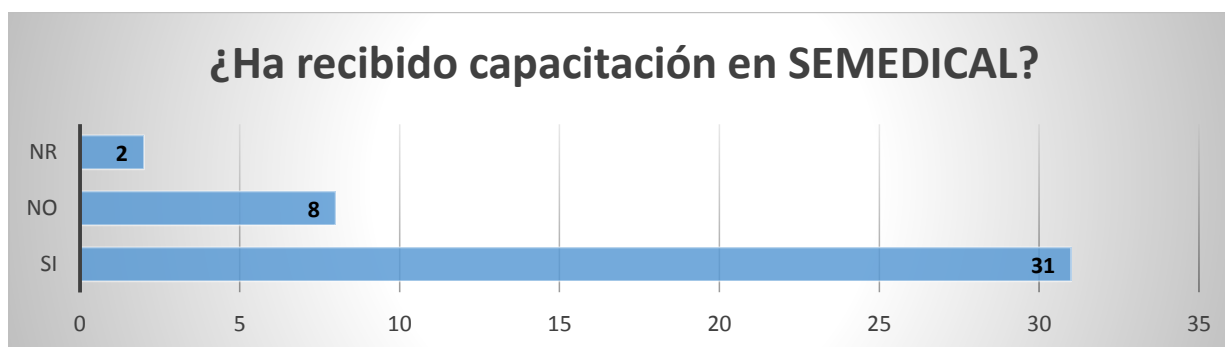


Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Pregunta 8: En el tiempo que ha laborado en SEMEDICAL, ¿ha recibido algún tipo de capacitación?

En la pregunta tuvimos un 25% del personal participando que escribió no haber recibido una capacitación. El 75% que han recibido capacitación en algún momento dentro de SEMEDICAL SAS lo que demuestra el interés que se tiene por parte de la organización en presentar la herramienta. La figura 15 muestra el número de colaboradores que han recibido capacitación en SEMEDICAL.

Figura 15. ¿Ha recibido capacitación en SEMEDICAL?

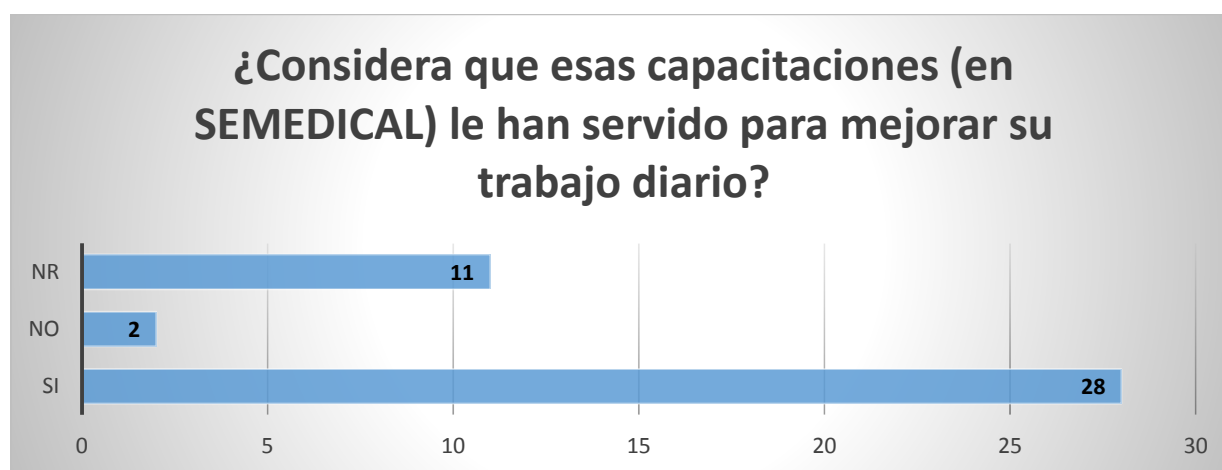


Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Pregunta 9: Utilidad de la capacitación ¿Considera que esas capacitaciones le han servido para mejorar su trabajo diario?

A la pregunta 9, el 40% de las personas no responden si lo consideran importante en su perfil, pero un 68% cree en el proceso de capacitación como herramienta de valor para mejorar o simplemente desarrollar su labor diaria. La figura 16 muestra el número de personas quienes consideran útil las capacitaciones recibidas.

Figura 16. Utilidad de las capacitaciones en SEMEDICAL.



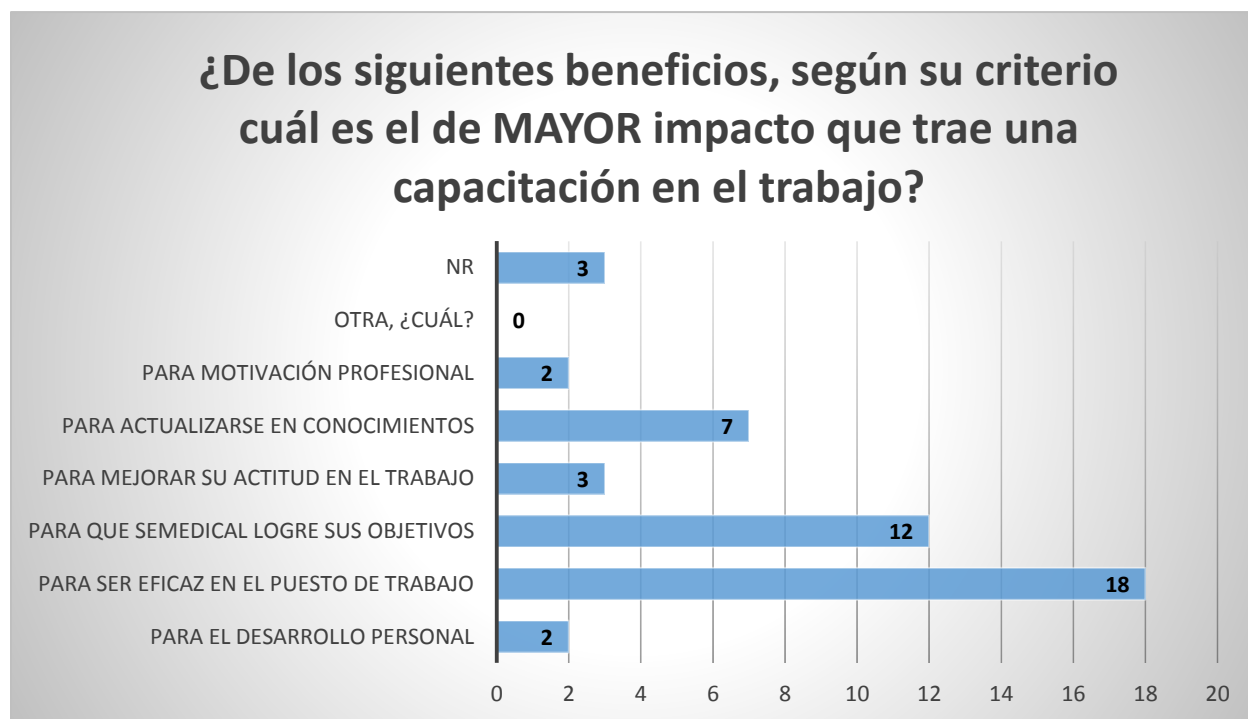
Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Pregunta 10: Beneficio de una empresa ¿De los siguientes beneficios, según su criterio cuál es el de MAYOR impacto que trae una capacitación en el trabajo?

Para toda empresa el beneficio de ser eficiente dentro de su operación es de gran importancia utilizar la capacitación como elemento de impacto para mejorar sus productividades en la eficiencia que contiene la dispensación de medicamentos.

En la pregunta 10, para un número de 41 encuestados, el 43% del total apoyan el tener una capacitación para ser más eficiente dentro de sus labores diarias, también tenemos un porcentaje del 17% que encuentran la capacitación como una forma de actualizarse. Aquí le podemos sumar que tenemos una participación del 29% para los que ven la capacitación como la forma ideal de llegar a los objetivos. La otra respuesta entregada el 7% de personas que tendrían interés en que la capacitación le sirviera para actualizarse en conocimientos.

Figura 17. Beneficio de capacitación en una empresa como SEMEDICAL.



Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC

Pregunta 11: Falta de capacitación. ¿Considera que la falta de capacitación puede repercutir en su desempeño laboral?

La falta de capacitación es concebida en un 80% como una consideración importante debido al impacto del creciente acelerado que tiene SEMEDICAL SAS, sobre el proceso de los cambios organizacionales, ya que 33 personas contestaron que su desempeño puede verse afectado con la falta de capacitación y que solo 2 personas no quisieron responder, pero son las que no vieron la herramienta como necesaria.

Figura 18. Falta de capacitación en SEMEDICAL



Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Pregunta 12: Dificultades en el puesto de trabajo. Mencione tres dificultades operativas, administrativas o logísticas que tiene usted actualmente para realizar su trabajo (si las tuviera).

Las dificultades en 16 personas no fueron relevantes por lo cual decidieron no responder la pregunta que representaba el 39% de los encuestados y el restante encontró variables a mencionar:

1. No conocer bien el sistema ERP y Logístico
2. No tener herramientas de trabajo
3. Manejo motivacional
4. Falta de Comunicación

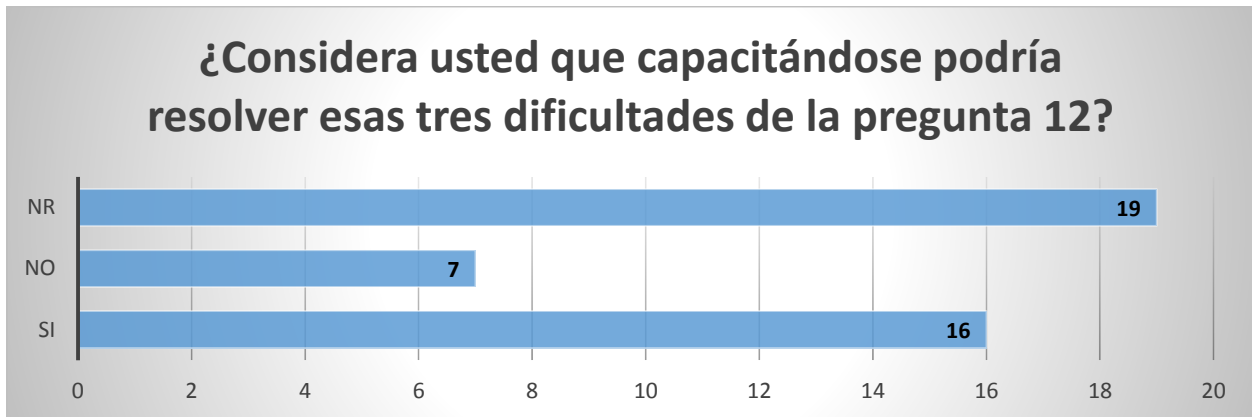
Esto permitirá proponer un plan adecuado para la compañía que genere una gratificación en sus empleados y que impacte dentro del desarrollo de sus actividades diarias en la empresa.

Pregunta 13: Solución a las dificultades. ¿Considera usted que capacitándose podría resolver esas tres dificultades anteriormente enumeradas?

Las dificultades dentro de una organización siempre se ven por fuera de ella, pero rara vez se detecta dentro de la misma tales problemas, este tipo de herramientas nos permitió ver que el

39% de los encuestados estuvieran de acuerdo que considerar las anteriores dificultades serían las de más relevancia. El otro 46% prefiere no responder por qué no reconoce que le afecta.

Figura 19. Solución a las dificultades en SEMEDICAL

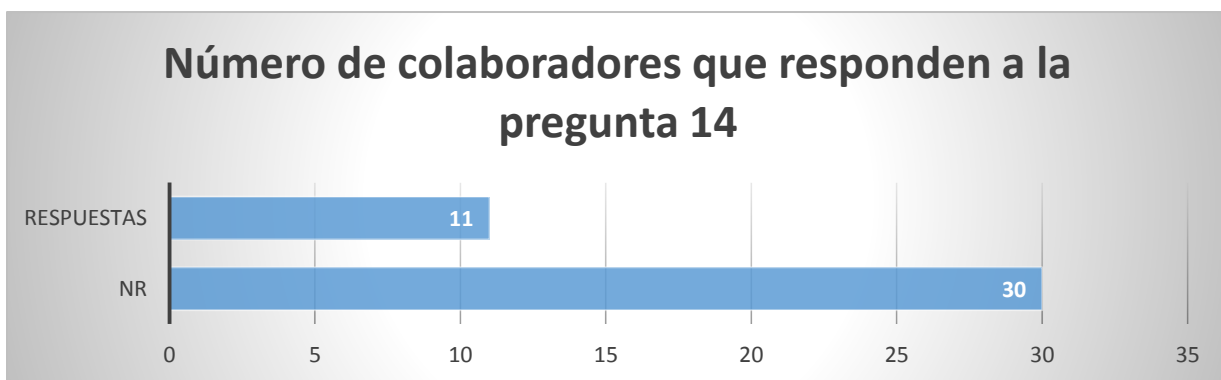


Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Pregunta 14: Capacitación requerida. Según su criterio, ¿Qué tipo de capacitación requeriría usted tomar para mejorar esas tres dificultades arriba enumeradas?

En esta pregunta se busca que el participante mencione cuál es el tipo de capacitación requerido para su perfil; tan solo 11 colaboradores (26%) tienen claro lo que sería necesario para mejorar el desarrollo de las labores; 30 colaboradores (73%) piensan que, aunque los temas de capacitación son necesarios para el proceso, desconocen el proceso correcto del desarrollo del mismo.

Figura 20. Solución a las dificultades en SEMEDICAL

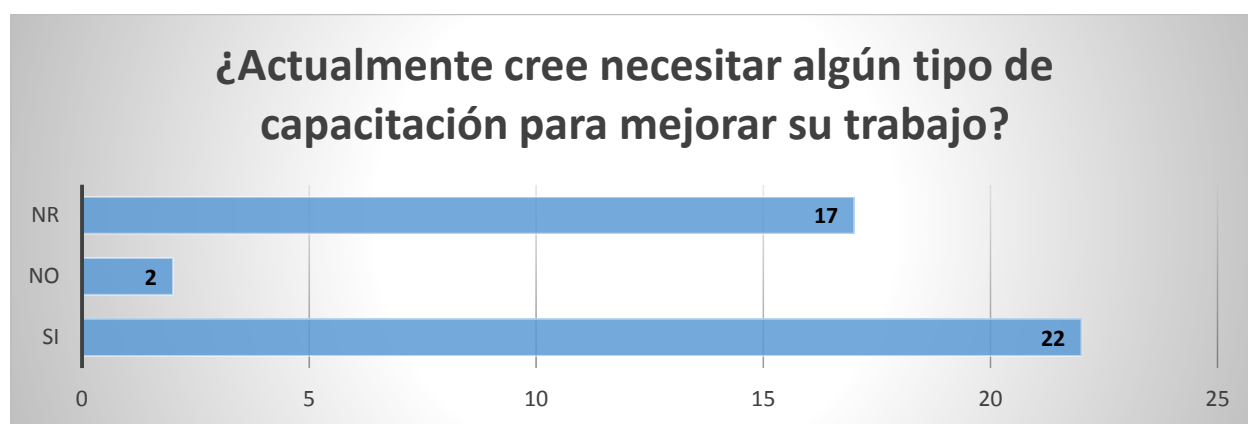


Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Pregunta 15: Necesidad de capacitación. Según su criterio, actualmente, ¿cree necesitar algún tipo de capacitación para mejorar su trabajo?

Las actividades de capacitación siempre llegan a una organización por medio de una necesidad que es lo que se está mostrando en la figura 21, en donde 22 participantes (53%) sienten que necesitan recibir una capacitación sobre algún aspecto de su trabajo y 17 colaboradores (41%) no responde.

Figura 21. Necesidad de Capacitación SEMEDICAL.



Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC

9.2. Entrevista a la Gerencia de Recursos Humanos de SEMEDICAL

Pregunta 1. ¿La empresa mide el clima laboral?

La empresa desde hace tres años mide el clima laboral de forma anual, con una encuesta de “Batería de Riesgo” que es calibrada por una empresa externa y que luego nos entrega los resultados durante el primer trimestre del año, los que nos han permitido luego realizar un plan diagnóstico para ejecutar una intervención en los puntos a fortalecer que tengan mayor riesgo para nuestros colaboradores.

Pregunta 2. ¿La empresa mide el desempeño de los colaboradores (por ejemplo, con la metodología 360°)?

Se mide el desempeño de los colaboradores anualmente, se realiza mediante una evaluación establecida en el grupo empresarial que son los objetivos corporativos, pero no tenemos objetivos por equipo o por persona.

Pregunta 3. ¿La empresa cuenta con un presupuesto formal de capacitaciones para los colaboradores?

Actualmente la empresa no cuenta con un presupuesto formal para la realización de capacitaciones, se realizan dependiendo de las necesidades que van presentando los diferentes departamentos o si bajo algún esquema del gobierno tenemos que implementar procesos, entonces se piensa en un proceso de capacitación; claramente con la herramienta que ustedes están presentando queremos ver como del área de Recursos Humano podemos apoyar que tengamos capacitaciones en proceso donde el equipo vea dificultades.

Pregunta 4. ¿Existe un sistema documentado de entrenamiento del personal?

Existe un plan de inducción para el personal que ingresa a la organización, pero no hemos logrado aún tener un plan de entrenamiento en general para fortalecer los conocimientos de nuestros colaboradores, tratamos de centrar el entrenamiento solamente en su función; hemos olvidado dar proceso de reentrenamiento y tampoco nos hemos enfocado en que los equipos conozcan su empresa y que todos sea funcionales en sus áreas.

Pregunta 5. En su concepto, ¿cuáles son los conocimientos básicos que deben tener los colaboradores?

Los conocimientos básicos los tenemos mapeados bajo los perfiles de cada cargo, pero el de mayor número es el dispensador de medicamentos el cual debe exigirse sean tecnólogos farmacéuticos y que conozcan dispensación de medicamentos, manejo de vademécum y farmacología.

Pregunta 6. En su concepto, ¿cuáles son las habilidades básicas que deben tener los colaboradores?

En mi concepto la principal habilidad que deben tener nuestros colaboradores es el manejo en la atención al cliente porque es nuestro pilar como organización, la planeación y organización al ejecutar su trabajo hace el otro pilar del desarrollo de nosotros como dispensadores de medicamentos.

10. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

10.1. De la Encuesta Realizada al Personal de SEMEDICAL

El siguiente análisis, para determinar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en SEMEDICAL, se basa en la comparación entre la teoría y los resultados de la aplicación del instrumento de evaluación. Se presenta un análisis detallado de estos resultados y de las brechas encontradas que nos llevará a ver cuál es la situación actual de los empleados frente a la necesidad de la capacitación dentro de la empresa SEMEDICAL.

Sección I. INFORMACIÓN DEL PARTICIPANTE

Pregunta: Cargo que desempeña

El diseño de un perfil de cargo para cada uno de los puestos de trabajo es el garante de que cada uno se identifique dentro de una organización como profesional para asumir su puesto de forma clara y precisa teniendo las expectativas sobre su desempeño en la organización. Es aquí donde se encontró que a esta pregunta no hubo respuesta de 3 participantes, lo cual puede indicar falta de interés en el cuestionario o que realmente no tienen un rol claro a desempeñar; se contrastó con las respuestas de la pregunta 2 (antigüedad) y se evidenció que estos colaboradores tienen la siguiente antigüedad: 2 meses, 3 meses y 5 meses por lo cual es posible que estas personas no tuvieron un proceso de inducción apropiado y no conocen adecuadamente sus respectivos perfiles de cargo.

Utilizaremos el término "formación" a partir de la definición de "formar", que según la tercera acepción del Diccionario del Español Actual significa: “dar a alguien preparación intelectual,

moral o profesional”, y en la cuarta acepción de la misma obra: “dar desarrollo a algo” (Seco Raymundo, Andrés Puente, & Ramos González, 1999). Por lo tanto, la *formación* sintetiza las diversas actividades que debe encarar SEMEDICAL para transmitir las en un reentrenamiento de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objetivo de lograr una mejor adecuación personal en sus colaboradores, en referencia tanto al puesto que cada persona ocupa actualmente, se podría decir que los tres colaboradores que no respondieron a la pregunta de cuál es su cargo, no tuvieron un proceso de inducción que les permita identificarse con su cargo; así que se hace pertinente proponer que este 7% de participantes puedan recibir una nueva inducción.

Pregunta: Nivel de educación formal completa

Esta parte de la encuesta busca determinar cuál es el nivel de estudios que tiene el personal en SEMEDICAL para determinar a partir de allí, los conocimientos previos con los que los empleados llegan antes de ser empleados de la empresa. Se encontró que 6 participantes (14,6%) tienen un nivel educativo universitario, 9 participantes (21,9%) tienen nivel de tecnólogo y 26 participantes (63,5%) tienen nivel técnico. Esto indica que todo el personal encuestado tiene nivel educación formal previo, lo que hace que sus conocimientos básicos en gran parte técnicos vayan orientado al proceso de la operación de la empresa pues dichas habilidades se robustecen en el desempeño de sus labores.

El conocimiento previo con el que llegan los colaboradores a SEMEDICAL, es un indicador del punto de partida dentro del plan de capacitación empresarial propuesto por nosotros, pues se da por descontado que dichos colaboradores poseen ya información y habilidades básicas requeridas en los perfiles de cargo. McGregor (1974) plantea en su teoría Y que siempre los colaboradores tienen intención de hacer las cosas bien y entonces la organización debe capacitar al personal sustentado en la construcción de un buen ambiente laboral, en valores como la confianza, la sutileza, la flexibilidad, estas son características de empresas que como SEMEDICAL, pueden desarrollar e implementar el plan de capacitación que la fortalezcan internamente.

Pregunta: Antigüedad en SEMEDICAL

Según la información general recopilada, se encontró que el tiempo promedio de antigüedad laboral en la empresa es 28,7 meses (2,4 años), por lo cual SEMEDICAL cuenta con un equipo de trabajo que tiene muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo al interior de la empresa y por lo mismo están dispuestos a recibir la capacitación que les brinde estabilidad y afianzamiento en sus roles cotidianos. Para la empresa esto representa una puerta hacia la consolidación de los colaboradores en sus puestos de trabajo, ya que este promedio de tiempo relativamente bajo implica que el colaborador aún tiene espacio para adquirir conocimientos y experiencia en su cargo, puede desarrollar habilidades y aportar ideas innovadoras a fin de desarrollarlo cada vez mejor.

Sección II. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Pregunta 1: En una escala de 1 al 9, siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, ¿Cuál es su nivel de conocimiento ACTUAL acerca de los siguientes temas?

En esta pregunta se busca conocer por parte de cada uno de los participantes, según su propio criterio, el nivel de conocimiento de los temas que la empresa ha considerado de mayor importancia para el desarrollo de sus operaciones; los temas propuestos para la autoevaluación son los siguientes:

- Misión, Visión y Valores de SEMEDICAL
- Los servicios y/o productos que ofrece SEMEDICAL.
- La normatividad que rige la dispensación de medicamentos en Colombia
- El manejo que se tiene del software SOLINT
- Nivel de conocimiento de los procesos operativos de SEMEDICAL
- Nivel de conocimiento de los procesos administrativos de SEMEDICAL
- El sistema de calidad de SEMEDICAL
- Primeros auxilios
- Atención al cliente
- Relaciones Humanas

- Dominio de idioma inglés

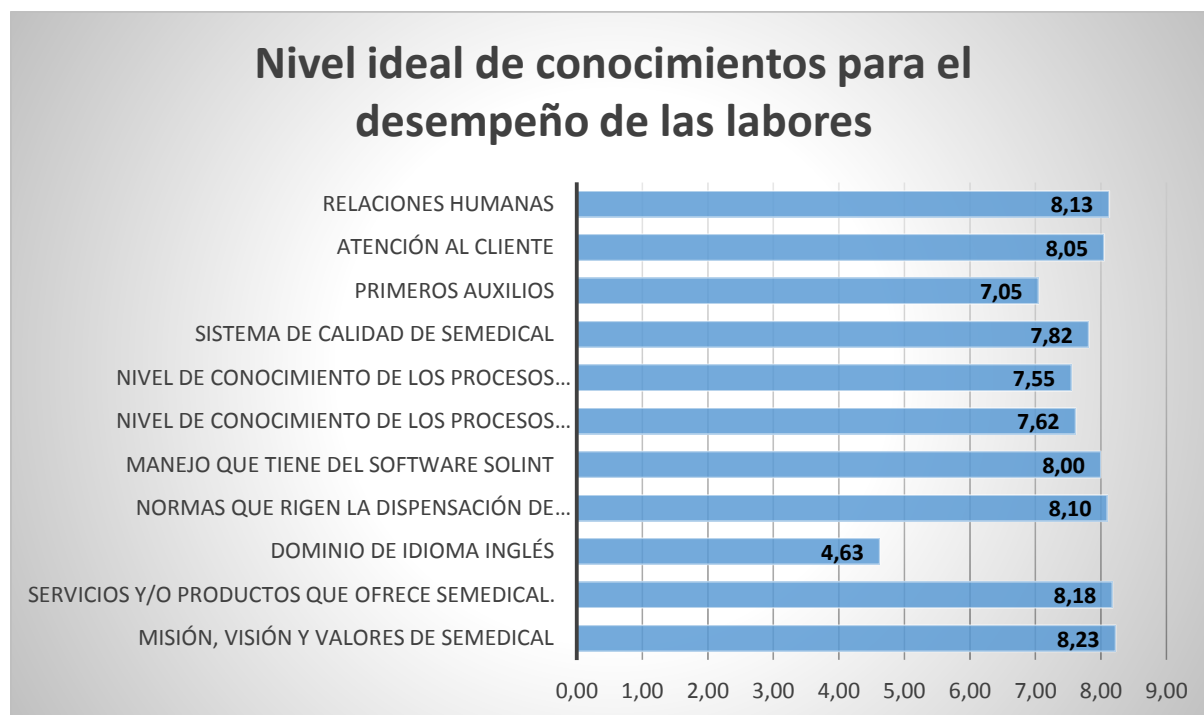
El valor promedio de auto calificación para cada uno de los temas antes mencionados, en opinión de los participantes el tema que mejor conocen actualmente es “servicios y/o productos que ofrece SEMEDICAL”; este resultado de alguna manera se justifica pues el personal operativo que está en los cargos de logística y dispensación de la empresa componen una parte mayoritaria y están en permanente contacto con los productos que se ofrecen, al ser un conocimiento que se maneja diariamente, se tiene una buena comprensión de este tema por parte de los cargos de auxiliar de farmacia. Otro aspecto como la “atención al cliente”; se destacó personal ha recibido anteriormente capacitaciones en el tema pues son quienes están en contacto directo con los pacientes en una operación que hace parte de su entorno global y que lo identifica en su operación como empresa. El tercer lugar está “relaciones humanas”; en donde las empresas pueden promover el autodesarrollo mediante diversas acciones que permitan encontrar las cualidades blandas. Para comenzar deberán difundir las competencias en relación con cada cargo. El primer paso para el autodesarrollo es que la persona tome conocimiento acerca de qué se espera de ella. Paralelamente, deberán ofrecerse caminos o guías para el autodesarrollo.

Las siguientes calificaciones son: “misión, visión y valores” haciendo parte del reconocimiento que le da identidad a la empresa frente a sus colaboradores, por eso es importante que estén dentro de su ADN de cada uno de ellos, el otro punto fue la “normatividad” (7,54) que hace parte del sector salud. Los “procesos operativos” que son el desarrollo de las actividades diarias para la dispensación médica, de contabilidad, de finanzas, de logística e inventarios. El “manejo de software SOLINT” que es su herramienta de ERP que no permite actualmente licencias para todos usuarios que lo requieran. Los “procesos administrativos” que hace parte del engranaje de la operación interna desarrollando la operación final de su misión como empresa que es la entrega de medicamentos a los pacientes ubicados en la costa. El “sistema de calidad” que hace parte esencial dentro del sistema de manipulación de medicamentos con entidades regulatorias como el INVIMA. Los puntajes más bajos se obtuvieron para “primeros auxilios” y “dominio de idioma inglés” que dentro del mapeo no son relevantes en el fortalecimiento de la operación para SEMEDICAL.

Pregunta 2: En una escala de 1 al 9, siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, ¿En los siguientes temas cuál es el nivel ideal al cual usted necesita llegar para desempeñar su trabajo?

La pregunta 1 busca indagar el nivel ACTUAL de conocimiento que los participantes tienen de los temas que hemos propuestos. En la pregunta 2, se pide que los mismos participantes califiquen el nivel que para nosotros es “IDEAL” que se requiere para el desarrollo de las labores. Los resultados se muestran en la figura 22. El tema con mayor calificación es “misión, visión y valores” lo que indica que los colaboradores son conscientes de la importancia de conocer estos enunciados corporativos pues son un lineamiento general de lo que quiere hacer la empresa (misión), hacia donde debe ir la empresa (visión) y bajo cuales preceptos se debe trabajar (valores); el segundo tema con mayor calificación es “servicios y/o productos que ofrece SEMEDICAL”; en consonancia con el tema anterior, para los colaboradores es clara la importancia de un alto conocimiento sobre los productos que ofrece la empresa, pues esto es justamente su quehacer diario, si no se conocen bien los productos simplemente no es posible brindar un buen servicio.

Figura 22. Nivel ideal de conocimientos para el desempeño de las labores.

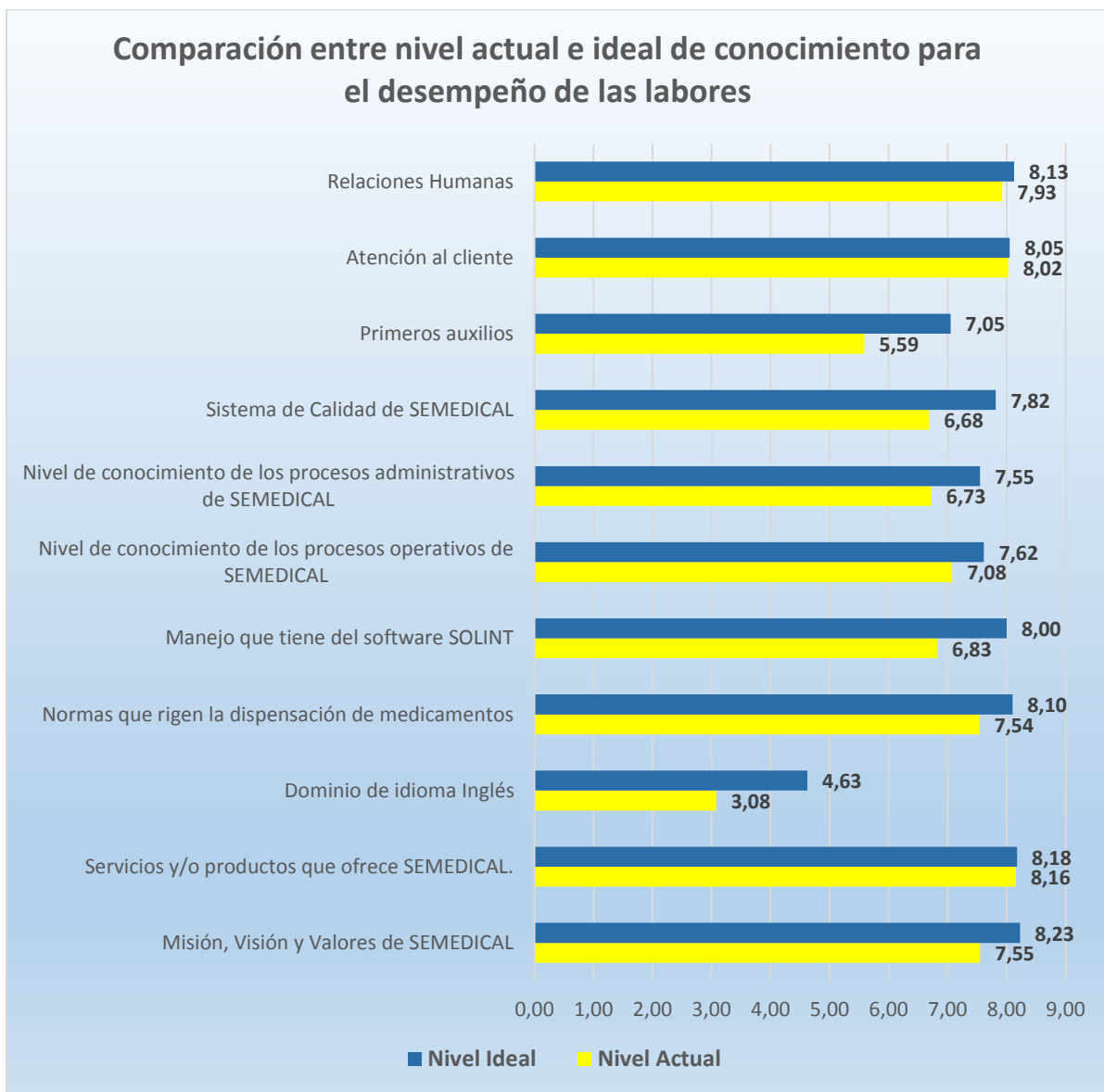


Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Comparación entre los valores ACTUALES (pregunta 1) y los valores IDEALES (pregunta 2).

Una vez obtenidos los valores promedio ideal y actual para cada tema, es preciso realizar una comparación para determinar cuáles son las brechas que se deben cubrir. La figura 23 muestra comparativamente las calificaciones por tema. La tabla 4 muestra el valor de la brecha que se define como el valor ideal menos el valor actual, adicionalmente se han organizado los temas desde aquel con mayor valor de brecha hasta el de menor valor.

Figura 23. Comparación entre nivel actual y nivel ideal de conocimientos.



Fuente: Encuesta a SEMEDICAL SAS – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Tabla 4. Brecha entre nivel ideal y nivel actual

TEMA	NIVEL ACTUAL	NIVEL IDEAL	BRECHA
Dominio de idioma inglés	3,08	4,63	1,55
Primeros auxilios	5,59	7,05	1,46
Manejo que tiene del software SOLINT	6,83	8,00	1,18
Sistema de Calidad de SEMEDICAL	6,68	7,82	1,13
Nivel de conocimiento de los procesos administrativos de SEMEDICAL	6,73	7,55	0,83
Misión, Visión y Valores de SEMEDICAL	7,55	8,23	0,68
Normas que rigen la dispensación de medicamentos	7,54	8,10	0,56
Nivel de conocimiento de los procesos operativos de SEMEDICAL	7,08	7,62	0,54
Relaciones Humanas	7,93	8,13	0,20
Atención al cliente	8,02	8,05	0,03
Servicios y/o productos que ofrece SEMEDICAL.	8,16	8,18	0,02

Fuente: Encuesta a SEMEDICAL S.A.S. – Elaboración propia sobre parámetros de DNC.

Aunque los dos temas con mayor valor de brecha son: “dominio del idioma inglés” (1,55) y “primeros auxilios” (1,46), no serán incluidos dentro de un programa de capacitación teniendo en cuenta lo requerido en los perfiles de los cargos.

Por otra parte, el tercer tema con mayor brecha es “manejo del software SOLINT” (1,18); en este punto en particular, los colaboradores manifiestan que es muy importante tener un nivel ideal alto pero el nivel actual está por debajo y en muchos casos no tienen el acceso necesario para su operación y deben esperar a que otras personas con el acceso lo suministren, haciendo difícil los procesos de inventarios y contabilidad, de tal manera que es un llamado de atención para la empresa y entrar a determinar con mayor detalle la necesidad de capacitación al personal en el software que se usa en los puntos de dispensación.

El cuarto tema con mayor brecha es “sistema de calidad” (1,13); aunque algunos participantes reportaron haber tomado capacitaciones en gestión de la calidad o control de calidad, es claro que en general los colaboradores consideran que aún falta aumentar el conocimiento en este tema que tiene total auditoría por entidades de control en el sistema de salud.

A partir del quinto tema, las brechas son menores a 1, por lo que se infiere que los colaboradores encuestados consideran que su nivel actual de conocimiento del tema consultado es casi similar al nivel ideal que deberían tener para realizar adecuadamente sus labores. En particular, los dos temas con menor valor de brecha “atención al cliente” (0,03) y “servicios que ofrece SEMEDICAL” (0,02) indican que los colaboradores tienen un muy buen conocimiento de ellos para la adecuada realización de sus labores, pero que de alguno u otra forma este proceso debe ser la oportunidad para que se lograse una comunicación efectiva del servicio que presta la empresa y como esto impacta en la calificación de los pacientes dan de la dispensación.

Pregunta 3: En una escala de 1 al 9, siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, para las siguientes habilidades, ¿cuál es el nivel ideal que usted necesita tener para desempeñar su trabajo?

En la pregunta se espera medir el nivel que deben tener los colaboradores en cuanto a habilidades blandas con calificación alta esta “trabajo en equipo”, seguida de “orientación al servicio” y muy cerca “comunicación eficaz” seguido de “manejo de equipos de trabajo”; posteriormente se tiene “resolución de conflictos”, “atención de quejas y reclamos” y por último la de mayor valoración es “ventas”. Lo anterior indica que para los colaboradores encuestados es importante poder desarrollar sus labores en una sana relación con los colegas; algunos lo podemos llamar coaching según el criterio no es más que un de plan de desarrollo de habilidades blandas.

Pregunta 4: ¿Qué otras habilidades o competencias considera usted que requiere para desempeñar de manera óptima su trabajo?

A esta pregunta no respondieron el 70,8%, quienes posiblemente no lo hicieron por considerar que no es necesaria otra habilidad a las ya mencionadas en la pregunta 3. De otra parte, el 29,2% respondieron con las siguientes afirmaciones: responsabilidad, organización, habilidades comunicativas, positivismo, confianza, asertividad, empatía, buena actitud, autonomía, automotivación.

Estas habilidades que mencionan quienes respondieron la pregunta 4 son aspectos para ser tenidos en cuenta al momento de programar las capacitaciones al personal de SEMEDICAL.

Pregunta 5: En una escala de 1 al 9, siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, para las siguientes actitudes, ¿cuál es el nivel ideal que usted necesita tener para desempeñar su trabajo?

La pregunta busca medir el nivel que deben tener los colaboradores en cuanto a sus actitudes. Se obtuvo la mayor calificación con la actitud “respeto”; la siguiente actitud mejor valorada es “ética”; la tercera en orden de importancia es “tolerancia”. Estas tres actitudes mejor apreciadas, implican que para los colaboradores de SEMEDICAL el buen trato y la consideración hacia los demás es muy importante, incluso por encima de otras actitudes más colaborativas como la “proactividad”, la “integración”, la “participación” y la “cooperación”. Sin embargo, el hecho que estas cualidades también estén por encima rango de 8 implica que se quiere tener también una disposición favorable hacia los temas que implican poner en marcha muchos más esfuerzos para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Por último, las actitudes “servicio”, “empatía” y “amistad” obtuvieron (8,00), (7,77) y (7,56) respectivamente.

Pregunta 6: ¿Qué otras actitudes consideran usted que requiere para desempeñar de manera óptima su trabajo?

A la pregunta 6 no respondieron el 73,1% de los encuestados y el 26,9% restante respondió con las siguientes afirmaciones: trato agradable por parte del director operativo, organización de la logística, aprender con entusiasmo, honestidad, humildad, buena disposición, voluntad, amor al trabajo, comunicación, buena relación con compañeros, comunicación efectiva, compromiso. Estas actitudes comentadas por los participantes son aspectos para tener en cuenta al momento de programar las capacitaciones al personal de SEMEDICAL.

Sección III. ANTECEDENTES DE CAPACITACIÓN EN SEMEDICAL

Pregunta 7: ¿Ha participado usted anteriormente en la realización de algún Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) ya sea en SEMEDICAL o en algún otro trabajo?

Determinar cuántos colaboradores han estado en procesos de DNC anteriormente y por tanto están familiarizados con el proceso. Dos encuestados 4,9% no respondieron, el (51,2%)

contestaron negativamente, el 43,9% contestaron afirmativamente, y de ellos, doce respondieron que habían participado en un DNC en SEMEDICAL. Otros encuestados reportaron haber estado en DNC en las empresas Pizano S.A., Fundación Sonrisas y Clínica General del Norte.

Pregunta 8: En el tiempo que ha laborado en SEMEDICAL, ¿ha recibido algún tipo de capacitación?

La capacitación desde hace dos años hacia atrás dentro de SEMEDICAL se ha buscado estar en consideración como una herramienta fuerte, ya que este es el factor principal en el desempeño de los trabajadores, dentro de la empresa hay una contribución constante a entender y dar respuesta positiva ante las necesidades de tener una capacitación completa para desarrollar las actividades.

Un 25% de personal participativo comentó no haber recibido la capacitación, lo que es una gran cifra y que puede generar impacto negativo en la operación de su misma área. Los métodos para el desarrollo de personas dentro del ámbito de trabajo se relacionan con conocimientos y competencias. En cuanto a las personas que no respondieron por su perfil como recepción, analista contable y auxiliar de farmacia, nos lleva a concluir que el proceso de capacitación para ellos no funcionó y lo ven como una oportunidad de desarrollo.

Pregunta 9: Utilidad de la capacitación ¿Considera que esas capacitaciones le han servido para mejorar su trabajo diario?

Cuando el personal entiendo la importancia de la capacitación a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Dentro de SEMEDICAL, ellos siempre mencionaban desde la dirección de Recursos Humanos: “la capacitación del personal es el proceso de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, para que las personas adquieran conocimientos, desarrollen habilidades y competencias y eso estamos construyéndolo”, (Shirley Milena Sola Narvárez- Gerente de Recursos Humanos).

Aquí es donde vemos que se tiene que trabajar en entender por qué el 40% de las personas no responden a si lo consideran importante en su perfil; puede ser que necesite tener mayores

instrumentos de capacitación y veremos entonces los perfiles como la recepción, analista contable y auxiliar de farmacia ven con poca relevancia el proceso de capacitación al no responder la pregunta.

Pregunta 10: Beneficio de una empresa ¿De los siguientes beneficios, según su criterio cuál es el de MAYOR impacto que trae una capacitación en el trabajo?

Existe una necesidad de encontrar herramientas de capacitación que impacten dentro de los programas de capacitación el apoyo pueden llegar a los trabajadores como una forma palpable para iniciar, continuar o completar sus ciclos de conocimiento en procesos que actualmente no tienen tanta facilidad.

Cuando se detecta las Necesidades de Capacitación que existe dentro de las empresas, la evaluación resulta mostrando dentro de su desarrollo los problemas actuales de la empresa y los desafíos futuros que deberán enfrentar (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002). La evaluación de necesidades que actualmente está teniendo SEMEDICAL permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación en procesos tan sencillos como complejos de su diaria operación.

El 43% de los participantes apoyan el tener una capacitación para ser más eficiente dentro de sus labores diarias, pero también tenemos un porcentaje del 17% que encuentran la capacitación como una forma de actualizarse y esto puede ser una herramienta formadora de nuevos talentos que aporte de forma significativa al desarrollo de la empresa. Aquí le podemos sumar que tenemos una participación del 29% para los que ven la capacitación como la forma ideal de llegar a los objetivos estratégicos de SEMEDICAL, así pues, tenemos un grupo de colaboradores empatizando con requerimiento de capacitarse para ser mejores dentro de sus roles.

Pregunta 11: Falta de capacitación. ¿Considera que la falta de capacitación puede repercutir en su desempeño laboral?

La encuesta que hicimos es importante dentro del proceso que vive SEMEDICAL, apuntando a desarrollar nuevos mercados de negocio fuera de Barranquilla; resaltar que la capacitación debe verse como una inversión para su capital humano; es porque debe dejarse atrás la idea antigua y errónea de que era inútil y costosa al plantearla como el entrenamiento a sus colaboradores (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007).

La falta de capacitación es concebida por tener personal descalificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacional, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y ser social y todo está desde cómo se puede ver en las gerencias este tipo de falencias operativas y administrativas.

Actualmente la falta de contar con un área específica de desarrollo del personal es el 80% del sentir en los encuestados, y para que este tipo de situaciones mejoren, SEMEDICAL deberá buscar que colaboradores sean especializados en su área. Lo más recomendable es acudir a una consultoría de capacitación con la que de manera profesional será el agente facilitador para adaptar a su personal al cambio requerido. Lo importante aquí es que debe cumplirse un proceso sistemático clave para la actividad de la empresa.

Pregunta 12: Dificultades en el puesto de trabajo. Mencione tres dificultades operativas, administrativas o logísticas que tiene usted actualmente para realizar su trabajo (si las tuviera).

Tenemos que dar mirada atrás para volver a encontrar como reforzar los conocimientos y asimilar que estamos trabajando en la dirección correcta, a los colaboradores les gusta saber que la empresa les puede resolver problemas. El objetivo de la eficiencia de una empresa debe estar acompañado de una fuerte inversión económica siempre pensando en tener una recuperación de dicha inversión en la eficiencia incorporada en sus operaciones, ya que suelen ser los aspectos más importantes dentro de la producción de una empresa. Además, es importante tener un estricto control de la materia prima que se adquiere para producir cada cosa dentro de la empresa.

Esta es una pregunta que nos hace ver muchas variables, pero vamos a darle un proceso de análisis muy global en los que se logró evidenciar:

- Dificultad con el sistema ERP: Se deben tener entrenamientos completos en el sistema SOLINT, en como tener un manejo del sistema óptimo que no haga sobrecargar la operación y lo vuelva lento y poco funcional. Algunos mencionaron que no tienen tampoco un sistema de operación acorde para la facturación.
- No tener herramientas de trabajo: No contar con estibas mencionan en operaciones, no tener todos los medicamentos a disposición teniendo que pedir nuevo regreso al paciente, no contar con baños, espacio para colocar las cosas personales cuando llegas al punto, no tener aire acondicionado en las salas de espera, no contar con un sistema de digi-turno, falta de neveras grandes para los medicamentos.
- Manejo motivacional: No hay incentivos por cumplimiento de metas y tampoco tenemos un proceso de asistencia en las metas si existen.

Es aquí donde la empresa debe orientarse a las necesidades de capacitar en proceso sencillos del sistema, de tener a todos con usuarios según sus permisos de operación a implementar foros donde todos los empleados puedan participar con sus peticiones y en generar según perfiles una proyección de objetivos por área.

Como nuestro foco es el proceso de necesidad de capacitación encontramos que pueden segregarse estas dificultades bajo solo el esquema de capacitación sobre el sistema SOLINT teniendo como referencias que muchos están dispuestos a recibirlas y completándolo con otras herramientas que como compañía pueden lograr entregarlas proyectándolos con un costo de inversión en adecuación que luego será mejor rendimiento en la operación de sus colaboradores.

Otro punto válido será entregar también un plan de mejora en sus procesos de incentivos, pero solo alineado con un buen entrenamiento sobre cómo elaborarlos y llevarlos a un cumplimiento, aquí es simplemente organización de los líderes apoyados desde Recursos Humanos.

Pregunta 13: Solución a las dificultades. ¿Considera usted que capacitándose podría resolver esas tres dificultades anteriormente enumeradas?

En general, varias organizaciones consideran que el área de Recursos Humanos solo incluye la capacitación, proceso de nómina y para servir de apoyo administrativo, en temas de gestión y estrategia, por eso algunas empresas no los consideran hasta que ya se han implementado nuevos

procesos y/o tecnologías o están en proceso de hacerlo, como si se olvidaran que para que la organización funcione, especialmente en innovaciones y cambios, se requiere intervenir en las personas, siendo una de las formas a través de la capacitación.

Para evitar esto se requiere que en la definición de estrategias de cambio se mejore considerablemente hacia como vemos a Recursos Humanos, como un agente diseñador del proceso dentro de la capacitación, desde el diseño hasta la implementación.

Esta pregunta nos hace mucho sentido con las anteriores respuestas pues encontramos el 39% de los encuestados apoyan el desarrollo de sus actividades por medio de una capacitación bien estructurada, pero esto debe venir acompañada del 46% de participación que no respondió (NR), pues cree que hay elementos externos que afectan su desarrollo de actividades diaria y aquí se puede quizás trabajar alcance de las inquietudes puestas en el punto 12.

Pregunta 14: Capacitación requerida. Según su criterio, ¿Qué tipo de capacitación requeriría usted tomar para mejorar esas tres dificultades arriba enumeradas?

Existen diversas formas de trabajar y de organizarse a la hora de conseguir los resultados deseados dependiendo de diversos factores. En este punto que hace énfasis en los empleados, siendo vital para poder asignarles tareas y responsabilidades de la forma más eficiente que ayuden a conseguir los resultados deseados. Recabar información sobre ellos y sus competencias se puede hacer mediante esta encuesta que colocó a DNC como el método utilizado para la recolección de información, los resultados de la recopilación de datos deberían dar lugar a la comprensión de lo importante que es cada competencia para alcanzar los objetivos de la empresa.

Un correcto conocimiento de los empleados y de su asignación junto a una correcta motivación ayuda en gran medida a alcanzar los resultados deseados en un análisis de necesidades de capacitación. Este punto guarda una estrecha relación con el anterior, ya que a la hora de conocer a los empleados y sus habilidades se observará que existen competencias que no se pueden mejorar o que resultan demasiado costosas en términos de tiempo y recursos.

Debemos examinar esta pregunta, pues necesitamos saber que una vez establecidas las competencias clave del punto anterior, el personal de SEMEDICAL deberá esclarecer su nivel de

necesidad en un porcentaje más alto, al que se tuvo con las preguntas que se dejaron de contestar. Para saber qué competencias y actitudes son claves en sus desarrollo y puede ser cubiertas por un proceso asociado a la capacitación que este llevado de la manos con Recursos Humanos hacia un proceso bien elaborado que desarrolle sus competencias a través de programas de aprendizaje claro, para su formación profesional y experiencia dentro de la empresa; dando lugar a la posibilidad de tener que contratar a personas expertas en dicha competencia que puedan direccionar a SEMEDICAL en un buen plan de implementación.

Pregunta 15: Necesidad de capacitación. Según su criterio, actualmente, ¿cree necesitar algún tipo de capacitación para mejorar su trabajo?

Por lo general, las actividades de capacitación se evalúan sólo en cuanto a si los participantes aprendieron, basado en la mayoría de los casos, en la aplicación de test de DNC, sin considerar cuáles eran las competencias por desarrollar se pueden conocer que más factores afectan la operación y como la empresa puede apoyarse en esta deficiencia que se denota dentro de una inconformidad laboral. En otras palabras, se sigue con la mente escolarizada de aplicar prueba y calificar, pero ahora tiene una herramienta que está calificando donde la falta de conocimientos y quienes están seguros de ellos. Sin que, salvo las excepciones, se determine si lo aprendido en su momento aplica en el puesto de trabajo y si la mejora en los procesos de instrucción, generan que los colaboradores este conociendo su operación como algo relevante o por el contrario un detrimento a la productividad del proceso asociado al desconocimiento de este.

Esto es un breve resumen de lo experimentado con este proceso, aunque se debe precisar que esto está cambiando y con el hecho de gestionar la encuesta se vio como por competencias, optimizar el proceso de capacitación será el reto 100% al que se enfrentará Recursos Humanos, sustentado también en que los sistemas se requieren que se realice un proceso ordenado, sistematizado y con unos registros permitirán determinar la efectividad de la capacitación y sus aportes para asegurar la calidad de los procesos y la satisfacción del cliente.

El proceso de desconocimiento en la gente hace que se cuestione si la capacitación sirve realmente o si es sólo un gasto, si impacta en la productividad empresarial como puede llegar a suceder en empresas con grandes proyecciones como ocurre c SEMEDICAL, aún no saben si

mejorará la condición de inconformidad laboral y las remuneraciones, etc. Aunque no se tiene respuesta a estas inquietudes, o al menos que sea aplicable en el reconocimiento que el proceso está teniendo dificultades y que se debe dar un vuelco a ellos ya sea por medio de profesionales externos.

10.2. De la Entrevista Realizada a la Gerencia de Recursos Humanos de SEMEDICAL

Pregunta 1. ¿La empresa mide el clima laboral?

Hemos tratado de verlos con la herramienta de la encuesta de “Batería de Riesgo” que permite ver los factores de riesgo psicosocial sobre aquellas condiciones y características de las organizaciones que influyen en la salud mental de sus colaboradores, que pueden afectar su rendimiento laboral e inciden en el estrés laboral teniendo en cuenta las demandas de la situación en la que estén desarrollando su labor es importante entonces que se retome para ellos la resolución 2646 de 2008 del Ministerio de Protección Social.

Esta resolución estableció la definición de responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente a la exposición de factores de riesgos psicosociales en el trabajo; es así como SEMEDICAL, debe determinar las patologías causadas por el estrés ocupacional en su ámbito laboral y estos factores de riesgos psicosociales que deben ser evaluados de forma objetiva y subjetiva según parámetros, bajo el instrumento de batería de riesgo psicosocial validados ya por el Ministerio de Trabajo.

Esto puede ser utilizado por el área de Recursos Humanos como responsable del programa de seguridad y salud para el trabajo para identificar factores a los que se encuentran expuestos los trabajadores; esta información se torna valiosa para generar planes y programas que permitan focalizar acciones efectivas dirigidas al control y prevención en un ambiente de trabajo óptimo.

Pregunta 2. ¿La empresa mide el desempeño de los colaboradores (por ejemplo, con la metodología 360°)?

Si lo hacemos con la medición del desempeño de los colaboradores de forma anual la cual nos demuestra que es importante evaluar al personal, esto debido a que el éxito de la organización está basado en gran parte en el desempeño de las personas que los acompañan, y mientras éste

sea medido y monitoreado será posible tomar decisiones y emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados en la productividad y las condiciones en las que se encuentran inmersas las organizaciones en la actualidad, mantener al día los conocimientos de los empleados es un verdadero desafío (Snell, Bohlander, & Morris, 2013).

Aun, nos falta darle mucho más enfoque a que estos procesos es preciso llevar retroalimentaciones claras y medibles durante el año, para que desarrollen de forma oportuna cada debilidad que se encuentren en los colaboradores de la organización.

Pregunta 3. ¿La empresa cuenta con un presupuesto formal de capacitaciones para los colaboradores?

Al no contar con un presupuesto definido dentro del balance financiero hace que cada necesidad se presente de forma escalonada, clara y realmente justificable. Se debe tener de forma muy específica que los empleados bien capacitados son esenciales para el éxito de cualquier empresa. En muchas empresas se considera equivocadamente que el desarrollo de los empleados es un gasto innecesario. Pensar en reducir el presupuesto de capacitación puede parecer lógico, pero detenerse y pensar en sus implicaciones a largo plazo, pueden superar con creces los costos inmediatos ahorrados. Desafortunadamente, en una mala economía, muchas empresas consideran que el desarrollo de los empleados es un gasto innecesario (Lago, 2013). Así que se hace necesario que bajo el análisis entregado se abra un presupuesto adicional que garantice cubrir las expectativas de los procesos encontrados a través del DNC.

Pregunta 4. ¿Existe un sistema documentado de entrenamiento del personal?

Un plan de inducción se refiere a esas herramientas que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esto debe abarcar desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al colaborador entender el funcionamiento de su perfil (Dessler & Varela, 2015).

Este es un proceso que lleva a la mejora continua de la operación dentro de una organización y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso, necesitamos asegurar que SEMEDICAL quiere ser la mejor empresa de dispensación de medicamentos de la costa; pero

solo se logra cuando se lleve a la empresa a que genere un valor agregado y contribuya a la mejora continua por medio de la implantación de capacitaciones en procesos técnicos, organizacionales y de comunicación dentro del proceso de inducción; esto le permitirá contar con personas que llegando nuevos a sus cargos, tengan grandes capacidades y que logren desarrollarse profesionalmente dentro de la organización.

Pregunta 5. En su concepto, ¿cuáles son los conocimientos básicos que deben tener los colaboradores?

El concepto de perfil profesional tiene cada vez más difusión y se emplea en el ámbito de cada organización. El perfil más usado en SEMEDICAL es el Auxiliar de Farmacia, es uno de amplia utilización que puede interpretarse con facilidad, intuitivamente, y se tiene en muchos casos apoyo formativo desde entidades educativas como el SENA que permite tener bases formadoras en temas tan neurálgicos como:

- Promover la racionalización de medicamentos
- Garantizar el cumplimiento de la prescripción
- Promover la correcta utilización de los medicamentos

Tener este tipo de perfiles para poder hacer las convocatorias para las nuevas sedes en Valledupar, Santander y Santander del Norte (Arnaz, 1996). El perfil profesional suele hacer referencia tanto al producto de una experiencia educativa como a las características que posee un sujeto. Así que tener esta perfilación hará más fácil y clara la instrucción de que debemos conocer del cargo y que como organización debemos garantizar para que desarrolle a feliz término su labor.

Pregunta 6. En su concepto, ¿cuáles son las habilidades básicas que deben tener los colaboradores?

La principal habilidad que se considerada hacia el buen servicio es lo que hoy llamamos la forma de transformarnos a no solo conocer perfectamente nuestro rol dentro de una organización sino a ser flexible y temporalmente caracterizador hoy en día dentro de un mercado laboral, con serias dificultades ya no sólo para crear empleo, sino para conservar el existente, obligando a los

trabajadores a reciclarse y aportar un valor añadido para conservar su puesto. Ante esto las empresas deben elegir a quien despedir y a quien no, y lo hacen no sólo en función de los conocimientos y habilidades del empleado, sino también en base a otra serie de competencias más transversales, como es su capacidad comunicativa, de liderazgo, su networking o su identificación con la identidad corporativa. Es decir, de las denominadas habilidades “blandas”, que tienen tanto o más peso que las “duras” y son determinantes cuando hay igualdad de competencias con otros trabajadores.

10.3. Selección de Temas para la Capacitación

Una vez realizado el DNC y analizados sus resultados, el paso siguiente es determinar cuáles son los temas prioritarios para el plan de capacitación. Este paso se hará a través de la matriz de Eisenhower, la cual es una clasificación de tareas y actividades popularizada por el escritor Stephen Covey en el libro Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La matriz divide las actividades en cuatro grupos que se basan en dos ejes principales: la urgencia y la importancia de una tarea. Ubicando cada uno de los temas mencionados por el personal de SEMEDICAL, atendiendo lo manifestado por la gerente de recursos humanos y teniendo en cuenta los objetivos de la empresa, se ha determinado realizar las capacitaciones en los siguientes tres aspectos:

- Capacitación en ERP (SOLINT)
- Capacitación en Comunicación Efectiva
- Capacitación en Liderazgo
- Capacitación en Políticas y Cultura Organizacional de SEMEDICAL

La Tabla 5 mostrada a continuación indica la clasificación de los temas de capacitación.

Tabla 5. Clasificación de los temas a capacitar en SEMEDICAL.

	Urgente	No Urgente
Importante	<p>Actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación en sistema SOLINT (ERP) 2. Métodos de comunicación efectiva 3. Liderazgo 4. Capacitación organizacional (Políticas y Cultura) <p>Efectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejor desarrollo de las herramientas 2. Mejor relacionamiento 3. Mejor ambiente laboral 4. Mejor conocimiento de la empresa 	<p>Actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrenamientos en Primeros Auxilios 2. Entrenamiento en manipulación de medicamentos 3. Servicio al cliente <p>Efectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos de primeros auxilios en caso de emergencia 2. Brindar un buen manejo de los medicamentos para que tengan una buena longevidad 3. Mejora en el nivel de satisfacción del usuario
No Importante	<p>Actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de reconocimiento y bonificaciones por logro 2. Creación de reuniones efectivas <p>Efectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que la gente pueda acceder a tener bonificaciones por medio de logros o que simplemente sepa que no le corresponde por su perfil tenerla 2. Esto permitirá mayor manejo de la comunicación desde las gerencias hacia los cargos operativos 	<p>Actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clases de inglés no financiadas por la empresa y costeadas por los empleados, la empresa puede brindar espacios y tiempos <p>Efectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprendizaje del idioma y compromiso

Fuente: Elaboración propia a partir del DNC en SEMEDICAL.

11. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA SEMEDICAL

11.1. Generalidades

Un plan de capacitación es un conjunto de acciones planeadas, coordinadas y continuas encaminadas a la mejora de las competencias, conocimientos y habilidades del personal al interior de una organización; está orientado a que los trabajadores tengan herramientas para cumplir de una mejor manera las asignaciones a su cargo, asegurar un desempeño exitoso y alcanzar los mejores resultados posibles.

En SEMEDICAL, el encargado del área de Recursos Humanos es la persona que tiene la gran responsabilidad de gerenciar los temas de capacitación, sus acciones son vitales para la

construcción del desarrollo de todos y cada uno de los colaboradores, para alcanzar el máximo desempeño y la formación de valores.

El crecimiento del capital humano es un proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, habilidades y valores de los colaboradores de SEMEDICAL; es necesario que la empresa cuente con personal calificado, por lo cual se ha aplicado un diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-, siendo esta una valiosa herramienta para la organización, pues habilita al área de recursos humanos para saber cuáles conocimientos, habilidades y actitudes son necesarios para cada uno de los colaboradores. Las empresas modernas que quieran asumir adecuadamente los desafíos de los nuevos mercados deben ver la capacitación de su personal como un aspecto prioritario dentro de su planeación. Una apropiada capacitación habilita a los colaboradores a que amplíen los talentos aplicados en su día a día en la empresa y que son necesarios para realizar las labores con más eficiencia.

A continuación, se presenta un plan de capacitación, el cual está diseñado para los colaboradores operativos y en los temas que surgieron como necesidades luego del diagnóstico. El plan responde al DNC que se realizó con el grupo objetivo de la propuesta, dando como resultado una necesidad de capacitación al personal operativo en el sistema SOLINT, en temas internos de la empresa y en habilidades blandas. Estos son temas prioritarios que una vez se implementen podrán mejorar la calidad del servicio y también la convivencia diaria entre todos y cada uno de los colaboradores.

11.2. Justificación

Una propuesta de capacitación debe ir más allá de una mera instrucción o transferencia de conocimientos, sino que deben contribuir a la formación del colaborador en lo referente a valores humanos y el modelamiento de las diversas dimensiones del ser humano. La capacitación se constituye en un eje fundamental para el desarrollo del colaborador integralmente.

La capacitación conlleva beneficios tanto para los colaboradores como para la empresa, pues es una herramienta de desarrollo personal y organizacional que conlleva a un crecimiento colectivo. Cuando la capacitación se centra en el ser humano, aporta de una forma directa a las actitudes y a los valores humanos de quienes la reciben, igualmente, el aprendizaje impacta de forma positiva los niveles de productividad, de motivación de las personas y en la imagen

corporativa generando espacios de intercambio de ideas y pensamientos dando como resultado un mayor empuje a la organización hacia el éxito.

En concordancia con las necesidades de capacitación existentes en SEMEDIAL, es necesario instaurar el plan de capacitación basado en los resultados del diagnóstico. El presente plan busca involucrar y comprometer a los colaboradores con el aprendizaje y la capacitación continuos, con programas adecuados a sus carencias, con la finalidad que generen servicios de calidad a los usuarios y también desarrollen nuevas habilidades.

Los colaboradores de SEMEDICAL consideran que las capacitaciones son necesarias para el adecuado desempeño en sus puestos de trabajo, aducen que las actividades que realizan pueden ser mejoradas mediante el refuerzo del conocimiento en temas como el software usado en la empresa, la comunicación efectiva, el servicio al cliente y temas de conocimiento interno como la visión, misión y objetivos de la compañía. Estos temas son prioritarios para los niveles operativos ya que son ellos los que están directamente en contacto con los usuarios.

Con el plan de capacitación se busca brindar apoyo a los procesos de capacitación para los colaboradores, así como presentar la mejor manera planificarlos y desarrollarlos teniendo en cuenta que estén dentro de los parámetros y las políticas de SEMEDICAL.

11.3. Desarrollo del Plan de Capacitación

La siguiente matriz (Tabla 6) muestra en detalle las especificaciones de cada uno de los temas de capacitación que se identificaron a través del DNC realizado:

Tabla 6. Temas de capacitación para SEMEDICAL - Objetivo

ITEM	TEMA DE CAPACITACION	OBJETIVO	PRIORIDAD
1	Capacitación en sistema SOLINT - módulo inventario y módulo de contabilidad	Desarrollar las destrezas y las habilidades en el manejo del sistema informático usado en la empresa para el control y dispensación de medicamentos.	Alta
2	Métodos de comunicación efectiva	Desarrollar técnicas para transmitir la información de una manera asertiva a compañeros de trabajo y usuarios, reconociendo fortalezas y aspectos a mejorar	Alta

3	Liderazgo	Conocer cómo se realiza una buena gestión de labor influenciando positivamente en compañeros y equipos de trabajo, mejorando así la efectividad del rol de cada uno.	Alta
4	Capacitación organizacional	Brindar al colaborador una efectiva orientación sobre los aspectos más importantes de SEMEDICAL (políticas corporativas, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, Sistema Integrado de Calidad, estructura, etc.), con el fin de que el colaborador reconozca su valor y aporte al interior de la empresa y se genere un nivel de compromiso y pertenencia hacia la empresa.	Alta
5	Entrenamiento en primeros auxilios	Aprender técnicas de primeros auxilios de modo que se cuente con conocimientos suficientes para aplicar técnicas de socorro en caso de accidente o emergencias.	Media
6	Entrenamiento en manipulación de medicamentos	Brindar conocimientos básicos de las características de los medicamentos, el cuidado/preservación de los mismos y la manera en que se deben manipular.	Media
7	Servicio al cliente	Establecer parámetros de comportamiento de acuerdo con los diferentes perfiles de los usuarios de SEMEDICAL.	Media
8	Reuniones efectivas	Aprender a optimizar el tiempo involucrado en reuniones identificando aspectos como tipos de reuniones, rol de los participantes, trabajo por objetivos para alcanzar eficiencia de los recursos involucrados.	Baja
9	Inglés	Desarrollar conocimiento en una segunda lengua.	Baja

Fuente: Elaboración propia a partir del DNC en SEMEDICAL.

Como se mencionó en el numeral 10.3, y teniendo en cuenta lo analizado en este numeral, se ha determinado que el plan de capacitación en SEMEDICAL se enfocará en aquellos temas identificados con prioridad Alta: Capacitación en SOLINT, Comunicación Efectiva, Liderazgo, Capacitación Organizacional.

11.4. Competencias y Destrezas Esperadas Después de la Capacitación

Se espera que los costos relacionados con las capacitaciones sean una inversión que tenga algún tipo de retorno, que en el caso de los cursos a impartirse en SEMEDICAL sea la mejora en conocimientos, habilidades o destrezas de los colaboradores. La siguiente matriz detalla los alcances que tendrán las capacidades planeadas en relación con el desarrollo de competencias que requieren los colaboradores de SEMEDICAL.

Tabla 7. Temas de capacitación para SEMEDICAL – Destrezas esperadas

ITEM	TEMA DE CAPACITACION	CONOCIMIENTO / HABILIDAD A MEJORAR	DESCRIPCION
1	Capacitación en sistema SOLINT - módulo inventario y módulo de contabilidad	Utilización de sistemas informáticos corporativos	Conocer como ubicar, manejar y analizar información esencial del inventario y de la contabilidad
2	Comunicación efectiva	Comunicación oral y escrita	Saber comunicar adecuadamente ideas y opiniones entendiendo el punto de vista del interlocutor para llegar a acuerdos
3	Liderazgo	Capacidad para dirigir; trabajo en equipo.	Capacidad para dirigir grupos de colaboradores y trabajo en equipo con el fin de establecer objetivos y acuerdos concretos para lograr los objetivos establecidos
4	Capacitación organizacional	Sentido de pertenencia a la empresa y al equipo de trabajo	Mayor y mejor conocimiento de las políticas corporativas que hacen de SEMEDICAL una empresa única.

Fuente: Elaboración propia a partir del DNC en SEMEDICAL.

11.5. Horario Propuesto

Para los cursos que se ha decidido incluir en el plan de capacitación, se determina el horario y la forma de impartir el curso, de acuerdo con la tabla 8.

Tabla 8. Horario propuesto para las capacitaciones.

ITEM	TEMA DE CAPACITACION	DIAS A EFECTUARSE	No. HORAS	HORARIO SUGERIDO	MODALIDAD
1	Capacitación en sistema SOLINT - módulo inventario y módulo de contabilidad	Entre lunes a viernes	8	De 8:00 H a 10:00 H	Online
2	Métodos de comunicación efectiva	Entre lunes a viernes	8	De 8:00 H a 10:00 H	Online
3	Liderazgo	Entre lunes a viernes	8	De 8:00 H a 10:00 H	Online
4	Capacitación organizacional	Entre lunes a viernes	2	De 8:00 H a 10:00 H	Online

Fuente: Elaboración propia a partir del DNC en SEMEDICAL.

La calendarización de los procesos de capacitación deberá ser coordinada entre el área de recursos humanos y los supervisores del colaborador de tal manera que se afecte lo mínimo posible la atención a los usuarios.

11.6. Recursos

La Tabla 9 muestra los recursos logísticos requeridos para un adecuado desarrollo de las capacitaciones al personal de SEMEDICAL.

Tabla 9. Recursos requeridos para el Plan de Capacitación en SEMEDICAL

ITEM	TEMA DE CAPACITACION	RECURSOS NECESARIOS
1	Capacitación en sistema SOLINT - módulo inventario y módulo de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de capacitación • Computadores con licencia del SW SOLINT y los módulos a entrenar • Material impreso (memorias) • Material de apoyo (libreta, esferos) • Proyector • Refrigerios
2	Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de capacitación • Computador para el expositor • Material impreso (memorias) • Material de apoyo (libreta, esferos) • Proyector • Refrigerios
3	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de capacitación • Computador para el expositor • Material impreso (memorias)

		<ul style="list-style-type: none"> • Material de apoyo (libreta, esferos) • Proyector • Refrigerios
4	Capacitación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de capacitación • Computador para el expositor • Material impreso (memorias) • Material de apoyo (libreta, esferos) • Proyector • Refrigerios

Fuente: Elaboración propia.

11.7. Presupuesto


Para la capacitación en el manejo del software SOLINT, se requiere que el proveedor que desarrolló la adaptación de los módulos de inventario y contabilidad, provea el entrenamiento, en todo caso, es posible presentar un valor presupuestal a ser tenido en cuenta por SEMEDICAL; de otra parte, los entrenamientos en Comunicación y Liderazgo pueden ser realizados por la Cámara de Comercio, quienes pueden diseñar espacios de formación empresarial a la medida de SEMEDICAL en el momento en que se necesite. El proceso de formación en los temas corporativos propios de SEMEDICAL puede ser dictado por los responsables de cada área, por lo cual el costo se reduce solo a la parte logística.


El presupuesto estimado se tomó con base en precios dados en pesos colombianos (COP) del año 2020; para actualizaciones en años posteriores se sugiere utilizar como base de proyección el IPC, esto para poder referenciar un valor en la inversión que deberá ser contemplado en el balance de SEMEDICAL al momento de tomarse la decisión para los cuatro procesos en donde el indicador de DNC sugiere mayor intervención; el resumen de los costos se presenta en el Anexo C (Costo proyectados para SEMEDICAL).


11.8. Ficha Técnica de las Capacitaciones

El fin de estas fichas técnicas de las capacitaciones es asegurar que las actividades están orientadas a atender las verdaderas necesidades de los colaboradores para mejorar la productividad en el puesto de trabajo; adicionalmente se busca que las capacitaciones que se impartan en el futuro sean estándar de acuerdo con el Plan de Capacitaciones que se defina.

	SERVICIOS MÉDICOS INTEGRALES DEL CARIBE S.A.S		CÓDIGO:	XXXXX
			VERSIÓN	1
	CAPACITACION EN SISTEMA SOLINT MODULO INVENTARIO		FECHA DE EMISIÓN:	XXXXX
			PÁGINA	95 DE 1
OBJETIVO GENERAL				
Aumentar y mejorar el conocimiento del participante en el manejo de los módulos de inventario y/o contabilidad del sistema SOLINT con el fin de optimizar el tiempo de utilización.				
CONTENIDO				
(A definir por el proveedor)				
METODOLOGIA:		Presencial		
DIRIGIDO A:		Todo el personal		
DURACION:		Una sesión de 4 Horas		
RECURSOS REQUERIDOS:		<ul style="list-style-type: none"> • Sala de capacitación • Computadores con licencia del SW SOLINT y los módulos a entrenar • Material impreso (memorias) • Material de apoyo (libreta, esferos) • Proyector • Refrigerios 		

	SERVICIOS MÉDICOS INTEGRALES DEL CARIBE S.A.S	CÓDIGO:	XXXXXX
		VERSIÓN	1
	CAPACITACION EN COMINICACION EFECTIVA	FECHA DE EMISIÓN:	XXXXXX
		PÁGINA	96 DE 1
OBJETIVO GENERAL			
<p>Que el participante esté en condiciones de reconocer el impacto del lenguaje y la comunicación en las organizaciones; lograr que la comunicación esté al servicio del logro de los objetivos institucionales; aprender e incorporar competencias y habilidades comunicacionales con el fin de establecer relaciones cordiales con los compañeros de trabajo.</p>			
CONTENIDO			
<ul style="list-style-type: none"> • El poder del lenguaje • Condiciones de producción y reconocimiento contextual • La empatía o la asertividad • Habilidades comunicacionales del gestor • Comunicación efectiva en contextos laborales: reuniones efectivas, escucha activa, comunicación verbal y no verbal • La comunicación como factor clave en contextos laborales 			
METODOLOGIA:	Presencial		
DIRIGIDO A:	Todo el personal		
DURACION:	Una sesión de 4 Horas		
RECURSOS REQUERIDOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de capacitación • Computador para el expositor • Material impreso (memorias) • Material de apoyo (libreta, esferos) • Proyector • Refrigerios 		

	SERVICIOS MÉDICOS INTEGRALES DEL CARIBE S.A.S	CÓDIGO: XXXXX
		VERSIÓN 1
	CAPACITACION EN LIDERAZGO	FECHA DE EMISIÓN: XXXXX
		PÁGINA 97 DE 1
OBJETIVO GENERAL		
<p>Dotar al trabajador de las herramientas y las técnicas clave para poder comprender el papel del líder dentro de la organización como motor de cambio para lograr una gestión eficaz y el logro de los objetivos corporativos.</p>		
CONTENIDO		
<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos de liderazgo • Características de un líder • Los líderes influyentes • Las características del líder y no líder • Reglas de un líder • ¿Qué se necesita para ser un gran líder? • Liderazgo en el entorno laboral 		
METODOLOGIA:	Presencial	
DIRIGIDO A:	Todo el personal	
DURACION:	Una sesión de 4 Horas	
RECURSOS REQUERIDOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de capacitación • Computador para el expositor • Material impreso (memorias) • Material de apoyo (libreta, esferos) • Proyector 	

	SERVICIOS MÉDICOS INTEGRALES DEL CARIBE S.A.S	CÓDIGO:	XXXXXX
		VERSIÓN	1
	CAPACITACION EN POLITICAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE SEMEDICAL	FECHA DE EMISIÓN:	XXXXXX
		PÁGINA	98 DE 1
OBJETIVO GENERAL			
Que el participante conozca mejor los aspectos estratégicos de la empresa así como las políticas y la cultura organizacional; obtener un mejor conocimiento de cada una de las áreas que componen la organización en la cual trabajan con el propósito de crear una pertenencia a la misma y una mejora del clima organizacional.			
CONTENIDO			
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas organizacionales: misión, visión, objetivos estratégicos • Sistema Integrado de Gestión: Calidad, Medio Ambiente, HSE • Organigrama de la empresa: Descripción de cada área • Reglamento de Trabajo • Gerencia de Recursos Humanos como área de apoyo para el desarrollo del colaborador 			
METODOLOGIA:	Presencial		
DIRIGIDO A:	Todo el personal		
DURACION:	Una sesión de 2 Horas		
RECURSOS REQUERIDOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de capacitación • Computador para el expositor • Material impreso (memorias) • Material de apoyo (libreta, esferos) • Proyector • Refrigerios 		

11.9. Evaluación y Seguimiento de las Capacitaciones

Es clara la necesidad que existe en todos los planes de capacitación de contar con un sistema apropiado de control con el cual se pueda evaluar de una manera objetiva si se satisfacen las necesidades de entrenamiento de los colaboradores en contraste con las metas fijadas en el plan.

Lo más conveniente es crear una forma de evaluación que determine lo aprendido y descubra nuevas necesidades de capacitación que respondan a la realidad que en su momento vive la empresa. Se debe determinar una forma apropiada de evaluación pues servirá como base para la mejora continua del plan de capacitación. (Siliceo, 2017)

Como es natural, la evaluación debe ser cuantitativa con el fin de evaluar las capacitaciones y poder interpretar los resultados lo más objetivamente posible. La importancia de interpretar los resultados es evidente pues además de indicar que tan bien se han logrado los objetivos, muestra las impresiones causadas por el curso en los participantes y determina nuevas necesidades de entrenamiento ayudando así a hacer un mejor seguimiento y a tomar las medidas dentro de los planes de capacitación permanente, todo esto gracias a la realimentación dada por quienes asisten a los cursos.

Es importante que el programa de capacitación no termine con el solo hecho de haber culminado unos cursos, sino que debe existir la continuidad de la capacitación que sirva para reafirmar y practicar lo aprendido en el curso. Teniendo en cuenta que el tiempo y el esfuerzo realizado en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes es muy corto, se requiere dedicar más tiempo para lograr un cambio en el comportamiento individual y aún más para moldear el comportamiento de un equipo de trabajo, específicamente hablando de los cursos de las habilidades blandas o “soft skills” (comunicación y liderazgo); es de aclarar que se seguimiento se puede realizar con una especie de “nivel 2” de los cursos, que pueden hacer parte de una segunda fase de capacitación incluida en el plan de desarrollo del colaborador.

Por último, se puede afirmar que del seguimiento que se dé a cada curso, depende el éxito o fracaso del mismo en función de los resultados que se obtengan, ya que el lugar de trabajo es donde se nota la efectividad de lo realizado en el salón del curso. El seguimiento es una acción dinámica que no puede cerrarse solo con el formato de evaluación, sino que debe hacerse en el puesto de trabajo entre el colaborador y su jefe, una realimentación de los contenidos con el fin de lograr un mejor aprovechamiento de lo que se vio y como plan de mejora para los siguientes cursos. El Anexo D muestra el formato propuesto para la evaluación de la capacitación y del instructor por parte de los colaboradores que asistan al curso.

11.10. Indicadores de Gestión del Plan de Capacitación

Dado que para cualquier organización es muy importante determinar la diferencia entre un entretenimiento poco útil y llegar al punto de tener una capacitación que genere cambios en el rendimiento, es necesario contar con algunos indicadores que permitan medir el grado de

cumplimiento del plan; estos indicadores deben ser relevantes, es decir, que realmente midan lo que se pretende medir, deben ser claro, fácilmente medibles y que sean retadores pero alcanzables.

Para el caso del Plan de Capacitación de SEMEDICAL, se han definido los siguientes indicadores:

- **Cumplimiento:** Es necesario cumplir con lo planeado desde el escenario de las necesidades planteadas por los colaboradores.
- **Cobertura:** Es una medición que nos muestra hasta donde estamos impactando en los colaboradores que la requerían.
- **Participación:** Con este indicador se muestra cual es el nivel de participación en las convocatorias del proceso y como es la aceptación de las mismas.
- **Costos:** Es claro que aquí se mide la rentabilidad de la inversión por parte de la organización sobre los participantes y su retroalimentación del proceso.

Por consiguiente y como parte del Plan de Capacitación para SEMEDICAL, se presenta la siguiente tabla de indicadores que permite validar el cumplimiento de las capacitaciones propuestas.

Tabla 10. Indicadores de control del Plan de Capacitación en SEMEDICAL

<u>Nombre</u>	<u>Para que sirve</u>	<u>Fórmula</u>	<u>Meta</u>	<u>Frecuencia de medición</u>
Cumplimiento	Este indicador nos permitirá hacer cumplir el plan propuesto de capacitación	$= \frac{\text{No de Capacitación realizadas}}{\text{No. de capacitación que se proyectaron}}$	Ejecución del 100%	Anual
Cobertura	Este indicador nos permitirá tener claridad sobre número de colaboradores que recibieron la capacitación y el número total de colaboradores de la organización	$= \frac{\text{No. de colaboradores que reciben la formación}}{\text{No. de colaboradores que la necesitan}}$	Cobertura necesidad al 100%	Anual

Participación	Este indicador nos permitirá conocer qué grado de participación y de importancia que le están dando los colaboradores a las capacitaciones	= No. de colaboradores que participaron / No. total de colaboradores	Asistencia del 100%	Anual
Costo	Este indicador nos permitirá medir el buen uso de los recursos de la organización dentro de los planes de capacitación	= No. de colaboradores asistentes / Costo de capacitación	Presupuesto al 100%	Anual

Fuente: Elaboración propia.

12. RECOMENDACIONES

Esta propuesta le dará a SEMEDICAL bases claras para hacer que su crecimiento y expansión en Colombia marque una diferencia y haga pautas claras de que su fuente vital de operación está satisfecha y empoderada a obtener el éxito que buscan en el sector salud. Es importante que en SEMEDICAL todos los colaboradores cuenten con la posibilidad de acceder a un plan de capacitaciones establecido como parte integrante del manual de funciones, para que sean más eficientes al momento de realizar las tareas encomendadas; de igual manera es necesario que la alta dirección dote a los colaboradores con herramientas tecnológicas adecuadas, medios efectivos de comunicación y ambientes apropiados.

De acuerdo con Alles (2005), la evaluación de desempeño es una herramienta para el desarrollo de los colaboradores y así llegar al cumplimiento de los objetivos tanto personales como empresariales; en este sentido, el plan de capacitación se convierte en un componente clave como respuesta a los hallazgos de la evaluación del colaborador. Actualmente en SEMEDICAL no se realiza la evaluación de desempeño aun cuando para jefes y colaboradores es clara la necesidad de implementarla pues es la mejor herramienta para determinar el rendimiento de una persona en el contexto de la labor que se le encomienda. De igual manera, uno de los beneficios de realizar adecuada y oportunamente una evaluación de desempeño (por ejemplo, evaluación 360°), es que posibilita ampliar y mejorar el Diagnóstico de Necesidades de

Capacitación que se realice en el futuro; estos dos procesos (DNC y Evaluación de desempeño) son complementarios entre sí.

Otra recomendación que surge del presente estudio es la importancia de la escucha activa por parte de la organización hacia los colaboradores; el instrumento aplicado sirvió como un canal de comunicación para que los entrevistados expresaran algunos de sus pensamientos e ideas de mejora en lo que respecta a sus labores diarias.

Se recomienda que se instaure en SEMEDICAL algún canal de comunicación expedito y formal, por ejemplo, un buzón de sugerencias o un correo electrónico institucional con el fin de que los colaboradores compartan sus ideas de mejora, así se obtiene el doble beneficio de tener ideas innovadoras para la empresa y la sensación de sentirse escuchados y ser parte importante para la empresa.

Teniendo en cuenta la necesidad de reforzar el conocimiento de las políticas corporativas, se sugiere desarrollar/reforzar el programa de inducción para nuevos colaboradores, con el fin de que estos se integren mejor en la empresa y con su rol. Es importante también realizar reinducciones de tal manera que se fortalezca la apropiación e identificación del colaborador como parte importante de la empresa, dando como resultado una mejor cultura organizacional.

Se recomienda también implementar el plan de desarrollo individual para los colaboradores como lineamiento básico para su futuro personal y carrera profesional a corto y mediano plazo en la empresa. El plan de capacitación es por lo tanto una herramienta útil para complementar el plan de desarrollo individual; claramente una vez que se identifican las fortalezas y debilidades del colaborador, así como sus expectativas y deseos de crecimiento, la empresa puede ofrecer un plan de formación individualizado; naturalmente el éxito de un plan de desarrollo depende del grado de compromiso del colaborador.

Dentro de la estructuración del plan de capacitación, se recomienda que SEMEDICAL incluya un plan de comunicación para la difusión de las capacitaciones (objetivos, programación, resultados, etc.), de esta manera se motiva al colaborador y se transmite el mensaje de importancia que la empresa da a este tema como parte del desarrollo de su personal; de igual manera, para motivar la participación, podría establecerse un sistema de estímulos para aquellos

que obtengan resultados destacados en los cursos (menciones honoríficas, bonos, cartas de felicitación de la alta gerencia, etc.).

Para terminar, se recomienda que SEMEDICAL utilice la plantilla propuesta para la detección de Necesidades de Capacitación de forma anual para generar al interior de la empresa una cultura de excelencia profesional a través de la continua actualización y mejora de conocimientos, actitudes y habilidades de los colaboradores.

13. CONCLUSIONES

Se diseñó un plan de capacitación para la formación y el entrenamiento del personal operativo como parte del desarrollo del talento humano dentro de la organización SEMEDICAL.

El plan de capacitación propuesto es el resultado de la aplicación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que identificó el estado actual de las necesidades por atender en este momento crucial que vive la organización con respecto a contratación de personal, entrenamiento del personal actual, apertura de nuevas sedes de dispensación, generar procesos de certificación, entre otros, por lo cual se tiene la responsabilidad de adaptar un método dinámico, lo que equivale a discernir entre lo importante y lo prioritario para su equipo de colaboradores en aspectos generales y específicos de su operación como Operador de Dispensación de Medicamentos para la EPS COOSALUD.

Cuando realmente se valoran los procesos operativos esenciales como una actitud de servicio ante el cliente, que todos conozcan cómo está compuesto el organigrama, cuáles son las metas anuales, como funciona su sistema contable, cómo trabajan los buenos líderes, como impacta la calidad y la buena imagen o por qué no están preparados para tomar decisiones en momentos críticos, sin duda, representan oportunidades claras de mejora ante la gerencia de SEMEDICAL.

Con esta disposición en mente, se pone en funcionamiento la herramienta que para nosotros como estudiantes del MBA nos permitió tener el hallazgo alcanzado durante el ejercicio indagatorio de la encuesta que encontró cuáles son las necesidades reales que tiene todo el equipo de colaboradores analizando los factores del proceso a implementar en la capacitación, formación y entrenamiento para perfiles de liderazgo referente a aspectos como: mejor conocimiento del ERP

(SOLINT), tener métodos de comunicación efectiva, reconocer líderes que desarrollen integración y cumplimiento de metas y por último y no menos importante, que se tuviera conocimiento de cómo se está visualizando la organización y para donde va.

Se realizó un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación mediante el diseño de herramientas de control para el buen funcionamiento del plan de capacitación y sobre un conjunto de acciones planeadas, coordinadas y continuas encaminadas a la mejora de las competencias, conocimientos y habilidades del personal en SEMEDICAL. Los resultados permitieron identificar 4 temas de interés organizacional:

- Una Capacitación del sistema ERP que le permitirá al equipo de colaboradores conocer y manejar en condiciones óptimas su sistema SOLINT.
- Capacitación en comunicación efectiva para que puedan desarrollarse mejores canales de relacionamiento en los colaboradores dentro de la organización.
- Capacitación para liderazgo que desarrolle empoderamientos de los colaboradores que están al frente de equipos y que deben garantizar el cumplimiento de metas. En muchas oportunidades se considera que el liderazgo es solo algo innato y que se da por hecho; sin embargo, es una cualidad que debe promoverse para fomentar el clima organizacional, el sentido de pertenencia, motivación y comunicación.
- Capacitación en conocer mejor el funcionamiento interno de la organización, de las políticas y cultura organizacional, de las tareas y de los requerimientos de los puestos de trabajo; esto se logra a través de mejorar los procesos de inducción y reinducción, de tal manera que se garantice que todos los colaboradores están alineados con los objetivos y proyecciones, pues el análisis evidenció que los colaboradores opinaron tener un nivel real menor al ideal de conocimiento en aspectos organizacionales como visión, misión y objetivos.

Finalmente, consideramos que este trabajo contribuirá en el proceso de fortalecimiento y cierre de brechas de las competencias requeridas por SEMEDICAL S.A.S., para desarrollar el talento y mantener la competitividad en el mercado en el cual opera.

14. REFERENCIAS

- Aguilar Morales, J. (2010). *El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación*. Oaxaca (México): Asociación Oaxaqueña de Psicología. Obtenido de https://issuu.com/jwillrp/docs/27_libro_diagnostico_de_necesidades
- Alba Rincón, F. (2012). El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial. *Aglala*, 3(1), 103-120. Obtenido de <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/887>
- Alles, M. (2005). *Cinco pasos para transformar un área de personal en un área de Recursos Humanos*. Garnica.
- Arnaz, J. (1996). *La planeación curricular*. Mexico: Trillas.
- Azolukwam, V., & Perkins, S. (6 de Febrero de 2009). Managerial perspectives on HRM in Nigeria: evolving hybridization? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(1), 62-82. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/13527600910930040>
- Boettcher, V. (28 de Abril de 2005). *La Administración del Capital Humano y una Economía Difícil*. Obtenido de http://www.arearh.com/km/Admon_capitalhumano.htm
- Boisier, S. (2002). *Conversaciones Sociales y Desarrollo Regional*. Talca (Chile): Universidad de Talca.
- Certificado de Cámara y Comercio SEMEDICAL. (2019).
- Charnov, B., & Montana, P. (2002). *Administración*. Mexico: CECSA.
- Chiavenato, I. (1996). *Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Coronel, A. (2010). Capacitación del Capital Humano como una Inversión para Desarrollo. (U. C. Asunción, Ed.) *Revista Científica de Psicología Eureka*, 7(2), 71-76. Obtenido de <http://psicoeureka.com.py/sites/default/files/articulos/eureka-7-2-10-13.pdf>
- Craig, R., & Bittel, L. (1981). *Manual de entrenamiento y desarrollo personal* (7 ed.). Mexico: Diana.
- Cruz, O., & Surdez, E. (2018). Detección de necesidades de capacitación: actividad para el desarrollar el capital humano. *Revista Global de Negocios*, 6(3), 57-68.
- Delgado Torres, N., & Delgado Torres, D. (jul.-dic de 2003). El Líder y el Liderazgo: Reflexiones. (U. d. Antioquia, Ed.) *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-

88. Obtenido de
<https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/view/30>
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (1998). www.funcionpublica.gov.co.
Obtenido de
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=1246
- Dessler, G., & Varela, R. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (1909). *Management tasks, responsibilities, practices*.
- Farez, B., & León, R. (2015). *Diagnóstico de necesidades y elaboración del plan de capacitación para Farmacias FYBECA* (Vol. Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Guiñazu, G. (Junio de 2004). Capacitación efectiva en la empresa. (U. d. Latinoamericano, Ed.) *Invenio*, 7(12), 103-116. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Lago, A. B. (enero-junio de 2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. (U. d. Carabobo, Ed.) *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11), 97-109. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140002>
- Lavalle, E., & Pardo, I. (2012). Diseño de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal Directivo de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar (Tesis de Posgrado). Cartagena: Universidad EAN.
- López, J., & Leal, I. (2002). *Aprender a planificar la formación*. Madrid: Paidós.
- McGregor, D. (1974). *El Aspecto Humano de las Empresas*. México: Diana.
- Mendoza Nuñez, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México D.F.: Trillas.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Normas APA*. (s.f.). Obtenido de <https://normasapa.com/citar-una-entrevista-segun-las-normas-apa/>

- Pinto Villatoro, R. (1994). *Proceso de capacitación*. Mexico: Diana.
- Pinto Villatoro, R. (2000). *Planeacion Estrategica de Capacitacion Empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Redacción Especializada*. (s.f.). Obtenido de <https://sites.google.com/site/redacespecializada/-como-hacer-una-encuesta-fiable-y-valida>
- Rodríguez Estrada, M., & Ramírez-Buendía, P. (1997). *Administración de la Capacitación*. México: McGraw-Hill.
- Sainz de Vicuña, J. (8 de Diciembre de 2012). <https://www.spri.es>. Obtenido de www.spri.es/wNS/docs/publicaciones
- Seco Raymundo, M., Andrés Puente, O., & Ramos González, G. (1999). *Diccionario del Español Actual*. Madrid: Aguilar.
- Secretaria del Trabajo y Previsión Social de Mexico. (2008). *Guía de capacitación: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación* (2 ed.). México D.F., México.
- SEMEDICAL. (s.f.). <http://semedical.com.co/>. Obtenido de <http://semedical.com.co/>
- Siliceo, A. (2017). *Capacitación y desarrollo de personal* (5 ed.). México: Limusa.
- Snell, S., Bohlander, G., & Morris, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores.
- Taylor, F. (1911). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. (U. d. Norte, Ed.) *Psicología desde el Caribe*(12), 115-133.
- Valenzuela, N., Buentello, C., & Alanís, L. (2017). *Elaboración de un programa de capacitación basado en una detección de necesidades*. Saltillo, Coahuila, México: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Vecino Pico, J. (s.f.). *Cómo crear un plan maestro de capacitación*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/como-crear-un-plan-maestro-capacitacion-organizacion/>
- Viltard, L. (Noviembre de 2013). Universidad Corporativa (UC): Una explicación de su existencia. *Palermo Business Review*, 10, 73-100. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/e1a9d119afbaf067d431df353a6d4f54/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035878>
- Walton, M. (1992). *El método Deming en la práctica*. Norma.

ANEXO A. CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES DE SEMEDICAL PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Gracias por participar en esta encuesta que pretende conocer si usted ha recibido capacitaciones relacionadas con su tarea o generales de SEMEDICAL, cuáles y cómo han sido recibidas. También pretende diagnosticar sus necesidades de capacitación en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar su trabajo de acuerdo con lo establecido por la empresa.

Instrucciones

Conteste detalladamente lo que se le pregunta. La información aquí expresada se utilizará exclusivamente para realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

I. INFORMACIÓN DEL PARTICIPANTE

Nombre: _____

Cargo que desempeña: _____

Marque con una X su nivel de educación formal completa:

1	Primaria	
2	Bachillerato	
3	Técnico	
4	Tecnólogo	
5	Universidad	

Antigüedad en SEMEDICAL.: _____

II. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

1) Nivel actual de conocimientos

En una escala de 1 al 9, siendo 1 el más bajo y 9 el más alto, ¿cuál es su nivel de conocimiento ACTUAL acerca de los siguientes temas? Coloque una X en la casilla que le corresponda:

6) Otras actitudes

¿Qué otras actitudes consideran usted que requiere para desempeñar de manera óptima su trabajo?

Especifique:

III. ANTECEDENTES DE CAPACITACIÓN EN SEMEDICAL

Marque con una X la opción que le corresponda y explique sobre la línea sus razones personales.

Recuerde que todas las preguntas se refieren a su puesto de trabajo actual.

7) Diagnóstico de necesidades de capacitación

¿Ha participado usted anteriormente en la realización de algún Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) ya sea en SEMEDICAL o en algún otro trabajo?

Sí _____

No _____

¿Dónde?

8) Capacitaciones en SEMEDICAL

En el tiempo que ha laborado en SEMEDICAL, ¿ha recibido algún tipo de capacitación?

Sí _____

No _____

¿Cuáles?

9) Utilidad de las capacitaciones

En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea SI, ¿considera que esas capacitaciones le han servido para mejorar su trabajo diario?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

10) Beneficio de una capacitación

¿De los siguientes beneficios, según su criterio cuál es el de **MAYOR** impacto que trae una capacitación en el trabajo? POR FAVOR MARQUE CON UNA X **UNA SOLA OPCION**

1	Para el desarrollo personal	
2	Para ser eficaz en el puesto de trabajo	
3	Para que SEMEDICAL logre sus objetivos	
4	Para mejorar su actitud en el trabajo	
5	Para actualizarse en conocimientos	
6	Para motivación profesional	
7	Otra, ¿cuál? _____	

11) Falta de capacitación

¿Considera que la falta de capacitación puede repercutir en su desempeño laboral?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

12) Dificultades en el puesto de trabajo

Mencione tres dificultades operativas, administrativas o logísticas que tiene usted actualmente para realizar su trabajo (si las tuviera).

a) _____

b) _____

c) _____

13) Solución a las dificultades

¿Considera usted que capacitándose podría resolver esas tres dificultades anteriormente enumeradas?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

14) Capacitación requerida

Según su criterio, ¿Qué tipo de capacitación requeriría usted tomar para mejorar esas tres dificultades arriba enumeradas?

15) Necesidad de capacitación

Actualmente, ¿cree necesitar algún tipo de capacitación para mejorar su trabajo?

Sí _____

No _____

¿Cuál?

Gracias por su participación

Resultados del análisis V de Aiken:

VALIDACION V DE AIKEN DE LA ENCUESTA PARA EL DNC A PERSONAL DE SEMEDICAL

		PERTINENCIA DEL AREA																	
No. Juez	Preguntas	I. INFORMACIÓN DEL PARTICIPANTE			II. NECESIDADES DE CAPACITACION						III. ANTECEDENTES DE CAPACITACIÓN EN SEMEDICAL.								
		1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Johan Contreras	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00
2	Angie Rojas	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00
3	Oscar Muñoz	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00
4	German Sanabria	1,00	0,75	1,00	0,50	0,50	1,00	0,50	0,50	0,75	1,00	1,00	0,25	0,50	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00
5	Jorge Plata	1,00	1,00	1,00	0,25	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00
6	Cielo Vigoya	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00
7	Luis Avila	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,25	1,00	1,00	0,75	0,50	0,50	1,00	0,75	1,00	1,00
8	Jair Pulido	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,50	0,50	0,25	1,00	1,00	0,75	0,75	0,00	0,75	1,00	0,75	1,00
9	Luis Marquez	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,75	1,00	0,25	0,25	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,50	1,00	1,00
V de Aiken por ítem =		1,00	0,97	1,00	0,69	0,72	0,97	0,75	0,69	0,61	0,92	1,00	0,78	0,69	0,83	0,92	0,78	0,75	0,89
V de Aiken por área =		0,99			0,74						0,84								
V de Aiken de pertinencia =		0,83																	

		CLARIDAD DE LA REDACCION DEL ITEM																	
No. Juez	Preguntas	I. INFORMACIÓN DEL PARTICIPANTE			II. NECESIDADES DE CAPACITACION						III. ANTECEDENTES DE CAPACITACIÓN EN SEMEDICAL.								
		1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Johan Contreras	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00
2	Angie Rojas	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00
3	Oscar Muñoz	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00
4	German Sanabria	1,00	0,75	1,00	0,50	0,50	1,00	0,50	0,50	0,75	1,00	1,00	0,25	0,50	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00
5	Jorge Plata	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,25	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
6	Cielo Vigoya	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	0,50
7	Luis Avila	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00
8	Jair Pulido	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25	1,00	1,00	0,75	0,75	0,25	0,75	1,00	0,50	1,00
9	Luis Marquez	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
V de Aiken por ítem =		1,00	0,97	1,00	0,81	0,78	0,94	0,72	0,75	0,69	1,00	1,00	0,81	0,72	0,89	0,89	0,83	0,72	0,94
V de Aiken por área =		0,99			0,78						0,87								
V de Aiken de redacción =		0,86																	

V de Aiken Total = **0,83**

ANEXO C. COSTOS PROYECTADOS PARA SEMEDICAL

Propuesta de capacitación en sistema SOLINT	Costo Unitario (COP)	Cantidad	Und	Costo Total (COP)
Capacitador por 8 horas del Sistema SOLINT	170.000	30	Participantes	5.100.000
Costos de conectividad On Line	1.000.000	1	GL	1.000.000
Total =				6.100.000

Propuesta de capacitación en Comunicación Efectiva	Costo Unitario (COP)	Cantidad	Und	Costo Total (COP)
Capacitador motivador en Comunicación	157.500	30	Participantes	4.725.000
Costos de conectividad On Line	1.000.000	1	GL	1.000.000
Total =				5.725.000

Propuesta de capacitación en Liderazgo	Costo Unitario (COP)	Cantidad	Und	Costo Total (COP)
Capacitador motivador en Liderazgo	157.500	30	Participantes	4.725.000
Costos de conectividad On Line	1.000.000	1	GL	1.000.000
Total =				5.725.000

Propuesta de Capacitación Organizacional	Costo Unitario (COP)	Cantidad	Und	Costo Total (COP)
Folleto de SEMEDICAL SAS con todo el contenido general de la empresa	5.000	30	Participantes	150.000
Costos de conectividad On Line	1.000.000	1	GL	1.000.000
Total =				1.150.000

El costo de la capacitación en los módulos del sistema SOLINT se tomó de valores típicos de consultor en sistemas ERP.


El costo de las capacitaciones en Comunicación Efectiva y en Liderazgo fue tomado de la página de la Cámara de Comercio de Bogotá (<https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial>)

Valores expresados en Pesos Colombianos de 2020

Dada la situación de la pandemia a nivel mundial y en consideración a que queremos que este proyecto sea aplicable, se ajustan los planes de capacitación de presencial a formación remota.

La capacitación en aspectos organizacionales debe ser impartida por la Gerencia de Recursos Humanos por lo cual los únicos costos asociados son la emisión de los folletos informativos y la conectividad online.

ANEXO D. FORMATO DE EVALUACION DE CAPACITACION Y CAPACITADOR

	SERVICIOS MÉDICOS INTEGRALES DEL CARIBE S.A.S					CÓDIGO:	XXXXXX
						VERSIÓN	1
	EVALUACION DE CAPACITACION Y CAPACITADOR					FECHA DE EMISIÓN:	XXXXXX
						PÁGINA	119 DE 1
<p>Nombre de la capacitación: _____</p> <p>Nombre del Participante: _____</p> <p>Área: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Instrucciones: En una escala de 1 al 6, siendo 1 el más bajo y 6 el más alto, encierre en un círculo el número que señale su opinión ante cada concepto.</p>							
Utilidad del curso:		1	2	3	4	5	6
Interés despertado:		1	2	3	4	5	6
Posibilidad de aplicación:		1	2	3	4	5	6
Novedad de los temas:		1	2	3	4	5	6
Cumplimiento del temario:		1	2	3	4	5	6
Calidad del material suministrado:		1	2	3	4	5	6
Calidad de los medios audiovisuales:		1	2	3	4	5	6
Comodidad de las instalaciones:		1	2	3	4	5	6
Nombre del instructor: _____							
Conocimiento del tema:		1	2	3	4	5	6
Capacidad para transmitir la información:		1	2	3	4	5	6
Trato hacia el grupo:		1	2	3	4	5	6
<p>¿Se cumplieron sus expectativas en relación con el objetivo de la capacitación? Marque con una X</p> <p>Completamente: _____ Parcialmente: _____ No: _____</p> <p>¿Por qué? _____</p>							

¿Qué otras capacitaciones le gustaría recibir?

¿Para cual otra persona o puesto recomendaría esta capacitación?

Expresar aquí sus comentarios o recomendaciones:

Gracias por su participación