

**DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL LABORATORIO CLÍNICO
RVO DE LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA**

JUAN DIEGO OVIEDO VALENCIA

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C
2013**

RESUMEN

Según John Ivancevich la capacitación o también llamado entrenamiento “es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. El entrenamiento se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigida a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito” (Ivancevich, 1995).

El talento humano es el motor de las organizaciones, es necesario que esté en constante desarrollo, que posea cualidades y recursos para que contribuya a la consecución de los objetivos organizacionales. Actualmente en Barrancabermeja existe una gran demanda de centros asistenciales especializados en Salud Ocupacional, es necesario que el talento humano de la organización esté a la altura de las necesidades de los clientes y sobre todo de las especificaciones de los sistemas de calidad, por tal razón las directivas del Laboratorio Clínico RVO tomaron la decisión de formular un plan de capacitación que permita a través del análisis de las competencias y habilidades de sus funcionarios, prepararlos para todas las exigencias del mercado actual.

La metodología a seguir en este proyecto fue la suministrada por Franklin E. Ramírez (2009) y Chiavenato (2002) donde se tuvo en cuenta 3 etapas. Definición de las necesidades de capacitación en la organización, consolidación de información para la elaboración del plan de capacitación y por último la definición del cronograma y presupuesto de las actividades a realizar. Se tuvo resultados óptimos, donde se evidencio el interés y la disponibilidad de cada uno de los 17 funcionarios para desarrollar el plan de capacitación, sin embargo se evidenciaron problemas en la parte investigativa; la información relacionada con el tema de capacitación en Colombia es muy escasa, fue muy difícil encontrar investigaciones significativas en las cuales apoyarse para el desarrollo del proyecto.

Tabla de contenido

<u>DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL LABORATORIO CLÍNICO RVO DE LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA.....</u>	<u>1</u>
<u>RESUMEN.....</u>	<u>2</u>
<u>Tabla de contenido.....</u>	<u>3</u>
<u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</u>	<u>4</u>
<u>JUSTIFICACIÓN.....</u>	<u>5</u>
<u>OBJETIVOS.....</u>	<u>6</u>
<u>Objetivo General.....</u>	<u>6</u>
<u>Objetivos Específicos.....</u>	<u>7</u>
<u>MARCO TEÓRICO.....</u>	<u>7</u>
<u>Qué es capacitación.....</u>	<u>7</u>
<u>Por qué es importante la capacitación.....</u>	<u>8</u>
<u>Capacitación en Colombia.....</u>	<u>9</u>
<u>Modalidades de Capacitación.....</u>	<u>11</u>
<u>Proceso de Capacitación.....</u>	<u>12</u>
<u>METODOLOGÍA.....</u>	<u>15</u>
<u>Periodo y lugar del proyecto.....</u>	<u>15</u>
<u>Universo y muestra de estudio.....</u>	<u>15</u>
<u>Desarrollo del proyecto.....</u>	<u>15</u>
<u>Definición de las necesidades de capacitación.....</u>	<u>15</u>
<u>Tabla 1 .Aspectos a evaluar. Evaluación 360º.....</u>	<u>16</u>
<u>Consolidación de información para la elaboración del plan.....</u>	<u>17</u>
<u>Definición del cronograma y presupuesto.....</u>	<u>17</u>
<u>RESULTADOS.....</u>	<u>17</u>
<u>Gráfico 1: Resultados encuesta de planeación.....</u>	<u>18</u>
<u>Gráfico 2: Resultado Habilidades.....</u>	<u>18</u>
<u>Gráfico 3: Resultado Funciones.....</u>	<u>19</u>
<u>Tabla 2: Esquema de Planeación.....</u>	<u>20</u>
<u>Gráfico 4: Prioridad y Costo.....</u>	<u>20</u>
<u>DISCUSIÓN.....</u>	<u>21</u>
<u>Tabla 3: Presupuesto Habilidades 1.....</u>	<u>22</u>

<u>Tabla 4: presupuesto Habilidades 2.....</u>	<u>22</u>
<u>Tabla 5 : Presupuesto Funciones.....</u>	<u>23</u>
<u>Tabla 6: Cronograma.....</u>	<u>23</u>
<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>24</u>
<u>LIMITACIONES.....</u>	<u>25</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>25</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>26</u>

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“La capacidad de las organizaciones para mantenerse actualizadas y a la vanguardia y, con ello, generar cambios planificados será gran ventaja competitiva en un mundo que se modifica constantemente. Por esto, el mejor activo que tendrán es, por un lado, la riqueza intelectual de sus empleados y, por el otro, su capacidad para incrementarla exponencialmente” (Villatoro, 2004)

Un desempeño eficiente y eficaz del capital humano se resume en esta capacidad, se adquiere a través de entrenamiento, capacitación, experiencia, dedicación y formación; cuando todo el personal de la organización adquiera nuevas facultades y herramientas para el beneficio de la misma, permitirá convertir capital intelectual en capital financiero

Lo anterior ha llevado a que se asuma la formación y el entrenamiento de los empleados y dirigentes como una estrategia para enfrentar los cambios que genera el mercado, particularmente en el laboratorio RVO se ha visto como una alternativa para facilitar la adaptación a los cambios que se generan en su interior. La importancia de la capacitación y el entrenamiento del personal en las organizaciones, han llevado a las directivas de la IPS a buscar estrategias que les permitan posicionarse adecuadamente frente a su competencia y lograr la excelencia de su empleados, por lo que se propone proveer las herramientas y la formación necesaria a cada uno de los roles definidos al interior de la organización que apoye la identificación de competencias claves y facilite el desarrollo del personal desde su primer día de trabajo hasta su consagración como experto y de esa forma mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa.

Con base en lo anterior, el presente trabajo busca responder al interrogante:

¿Cuál sería el plan de capacitación adecuado que permitirá el desarrollo en términos de conocimiento, actitudes y habilidades para los empleados del laboratorio clínico RVO?

JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que el capital humano es el principal activo de una empresa y que cada trabajador llega con ciertas habilidades y competencias particulares que pueden o no estar alineadas con los requerimientos de la organización, se obliga a las organizaciones a disponer de un programa de desarrollo que permita mejorar rápidamente esas habilidades y competencias hasta el grado específico y de excelencia que requiere tanto los actuales procesos de certificación como el desarrollo dentro del mercado específico y los fenómenos de competitividad en el mundo actual.

Los programas de capacitación aportan al desarrollo individual de los trabajadores y así mismo contribuyen a implementar diferentes y mejores formas de trabajo, facilitan la adaptación al cambio y la mejora continua de los procesos existentes con el objetivo de generar una mayor efectividad, logrando de esta manera un desarrollo continuo tanto de los empleados como de la organización. La capacitación “produce un cambio relativamente permanente en el trabajador y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los

hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor”. (DeCenzo, 1996)

La puesta en marcha de este tipo de programas institucionales requiere por parte de la empresa de la asignación de recursos que permitan la implementación y desarrollo de los diferentes cursos y talleres de entrenamiento, la adecuación de espacios de ser necesario y la asignación de tiempo suficiente para que los empleados puedan acceder a las distintas alternativas de capacitación. Lo anterior contribuirá a cerrar las dificultades identificadas y permitirá que los empleados se adapten más fácilmente a los fenómenos de cambio por los que deberá atravesar la organización.

A medida que la organización va creciendo y expandiéndose en el mercado es necesario que sus empleados lo hagan de la misma manera. Existen diferentes alternativas para lograr que el recurso humano de una organización mejore, entre estas encontramos reclutar nuevos funcionarios, implementar nuevas ideas o capacitar a los que ya se encuentren dentro de la organización.

La Gerencia del Laboratorio Clínico RVO vio necesaria la implementación de una estrategia que permita el desarrollo de su talento humano y que sus funcionarios estén en capacidad de desarrollar una excelente labor dentro de la organización, que el laboratorio esté posicionado en el mercado del magdalena medio como uno de los mejores en cuanto a sus procesos de salud ocupacional y servicio al cliente. Este ha sido uno de los aspectos que ha preocupado al laboratorio clínico RVO en la coyuntura actual en la que está trabajando por ampliar los servicios que ofrece a sus usuarios, lo cual implica que sus empleados incrementen los niveles de desempeño y adquieran conocimientos que les permitan enfrentar las demandas del entorno.

Como aporte académico y metodológico del trabajo, se investigará a cerca de las diferentes modalidades de capacitación que se han usado en las organizaciones, particularmente en las empresas colombianas y los procesos requeridos para aplicar un exitoso plan de capacitación organizacional teniendo en cuenta la repercusión tanto en los empleados como en las organizaciones.

OBJETIVOS

Objetivo General

Formular un plan de capacitación para el laboratorio clínico RVO a través del análisis de las competencias y habilidades de sus funcionarios y los elementos críticos a mejorar en la organización.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las teorías y métodos más representativos para abordar el tema de capacitación.
- ✓ Realizar diagnóstico del estado actual de las competencias de los trabajadores de RVO IPS con el fin de identificar la brecha existente entre las competencias actuales de los empleados y las requeridas para el cumplimiento adecuado de sus funciones.
- ✓ Desarrollar una crítica al enfoque actual de la capacitación, teniendo en cuenta los pros y contras de un programa de capacitación.
- ✓ Abordar el tema de capacitación enfocado en las organizaciones en Colombia.

MARCO TEÓRICO

Qué es capacitación

La capacitación, o desarrollo del personal es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato, 2011). Busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades y conductas de su personal al igual que la perfección del empleado en su puesto de trabajo, teniendo en cuenta que cada persona debe estar en condición de ocupar las funciones que requiera la empresa.

Desde otra perspectiva, Samuel Certo analiza la capacitación como “proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean mas productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos” (Certo, 1994). Según Chiavenato, existen 4 clases de cambios de comportamiento logrado mediante la capacitación; transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo de actitudes, desarrollo de conceptos. Los cuales ayudan a elevar el conocimiento de las personas, en cuanto a la información sobre sus productos, servicios, información sobre la empresa, cultura organizacional,

normas, clientes. También mejoran las habilidades y destrezas, sobre todo en los procesos de la organización, o en el manejo de equipos de la misma. Por parte del desarrollo de actitudes y desarrollo de conceptos, los empleados cambian actitudes negativas a actitudes favorables, de toma de conciencia y sensibilidad con las personas y desarrollan ideas y conceptos con el fin de ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.

Aunque su principal objetivo es el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades para el personal y la organización, también posee importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida diaria. Demuestra que en esa empresa se pueden desarrollar como profesionales o alcanzar un grado de conocimientos importantes para su vida profesional y personal.

A medida que aumenta la magnitud de las organizaciones se requiere mayor preparación para enfrentar los cambios y fluctuaciones del entorno en el que las empresas deben luchar por alcanzar mayores niveles de competitividad. La tarea será entonces, trabajar para desarrollar capacidades que permitan la apertura a nuevas tecnologías, a los desafíos del mercado, a la innovación, la adaptación y que permitan mejorar las habilidades individuales y colectivas con el fin crear mejoras tanto en la eficacia como en la eficiencia de la empresa.

Adicionalmente, requiere de la organización el trabajar porque su talento humano este en constante capacitación para lograr un mayor rendimiento. Esto lleva a que se convierta en una función de la organización el garantizar el acceso a los programas de capacitación a los empleados y promover el uso de herramientas actualizadas que faciliten cada vez más la labor de los mismos al interior de la organización y les permitan prepararse para los cambios que se presentan constantemente en el entorno. Esta capacitación es indispensable en cada uno de los departamentos de la organización y es considerado un medio para apalancar el desempeño en el cargo, la implementación de mejoras al interior de las organizaciones y la generación de valor agregado para los clientes y usuarios. De esta manera, se hace cada vez más claro que el propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.

Por qué es importante la capacitación

“La capacitación es sin lugar a duda un gran negocio. Solo en 1980, las organizaciones públicas y privadas de los Estados Unidos gastaron mas de 30.000 millones de dólares para la

capacitación de los empleados – aproximadamente la mitad de la cantidad gastada en toda la educación superior. Solo la empresa AT&T gastó 1.700 millones de dólares” (Lefcovich, 2009)

Es importante que las organizaciones tengan en su cultura organizacional la tendencia a desarrollarse como comunidades de aprendizaje, que le den importancia al crecimiento de su talento humano como profesionales y todo esto lo traduzcan en acciones de valor agregado, que se convierta en la principal fuente de ventaja competitiva para una organización en la época actual. “En muchas organizaciones consideran a la capacitación como un gasto innecesario, sin darse cuenta que se puede ofrecer resultados positivos y un aumento en la productividad y calidad en el trabajo; es decir, es una inversión que trae beneficios al colaborador y a la organización” (Barrios, 2012). “A mayor desarrollo tecnológico en la sociedad, mayor necesidad de talento, es decir, de personas competentes, técnica y emocionalmente capaces de crear, innovar, crear valor, afrontar retos en los negocios, elaborar bienes y servicios de calidad y contribuyan a que la organización aprenda a mantenerse en un mercado globalizado” (Cabrera Rodríguez, 2009).

Para convertirse en una organización líder en la nueva economía, su desempeño debe ser consecuencia no solo de la formación de los empleados sino “de la adquisición de mayores conocimientos y habilidades, del avance en competencias emocionales (autoconfianza, autocontrol, orientación a resultados, empatía, trabajo en equipo, influencia)” (Cubeiro, 1999). “Este panorama de desarrollo exige políticas organizacionales avanzadas y coherentes que den respuesta a la necesidad de capacitación integral a todos sus miembros, de manera que sean capaces de responder a los cambios inesperados y previstos de modo eficaz y eficiente, a su vez, para que la propia organización apoye la capacitación constante” (Cabrera Rodríguez, 2009). Lo anterior nos da a entender que la capacitación es de vital importancia para el desarrollo de los funcionarios de una organización tanto en la parte personal como en la parte profesional.

Capacitación en Colombia

La capacitación empresarial en Colombia no es alta, los recursos que disponen las organizaciones para este tipo de programas son muy escasos. Recientemente no se han realizado ningún tipo de avances significativos que tengan que ver con la formación empresarial. The World Economic Forum arrojó resultados en el 2012 donde muestran que Colombia ocupa el puesto 84 entre 142 países del mundo en cuanto a la competitividad y el rendimiento de sus empresas.

Sin embargo, en “LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: Características y tendencias de la práctica y de la investigación” (Álvarez, Calderón, Naranjo, 2006) artículo de estudio realizado en el marco de la investigación “Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia” se encuentra una caracterización general acerca de las prácticas de gestión humana en Colombia en cuanto a selección, formación y capacitación, planes de carrera, remuneración y evaluación del desempeño, por lo que tomaremos como base este análisis para centrarnos en lo referente a formación y capacitación.

En un estudio del Corpes (1995) se cuestionó la función de formación y desarrollo pues se encontró que el 41% de las empresas no planificaban la formación de su capital humano y quienes lo hacían tenían un horizonte temporal inferior a un año. Si bien esto ha mejorado, podría afirmarse que las áreas de recursos humanos y el sistema educativo del país aun están en deuda en el desarrollo de las condiciones apropiadas para tener un trabajador competitivo a la altura de la competencia mundial (Malaver, 1998).

Puede afirmarse que existen estadios de desarrollo entre las empresas colombianas, muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de “gestión por competencias” (Cruz, Rojas, Vega y Villegas, 2008), trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, pero la pequeña empresa carece de programas estructurados y la inversión en este aspecto es muy poca (Calderón, 2006).

“Unos y otros tienen un problema importante en esta práctica: carecen de mecanismos para medir los resultados, bien sea de cambios de comportamiento o de efectividad logrados por los programas de formación o entrenamiento y más aun son casi desconocidos indicadores para medir el retorno sobre la inversión en capacitación (Aon Consulting, 2002), esto hace que la actividad sea considerada un costo, lo cual genera poca motivación en quien tiene el poder decisorio en la asignación de recursos para la actividad.

Los resultados de los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas. En general en las empresas en los procesos de selección prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basados en las referencias de sus propios empleados); con respecto a la formación, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla.

Pocas empresas tienen planes de carrera formalizados para sus empleados, aproximadamente el 80% de las empresas privilegia el rendimiento, las capacidades y las

habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal; la evaluación de desempeño no satisface las expectativas de los empresarios, se orienta más a la detección de problemas que a la búsqueda de fortalezas o potencialidades; la remuneración está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica” (Álvarez, Calderón, Naranjo, 2006).

Modalidades de Capacitación

Actualmente, gracias a las tecnologías generadas para la capacitación y entrenamiento, existen diferentes técnicas que ayudan satisfactoriamente a desarrollar las habilidades y destrezas requeridas en un plan de capacitación. Mauricio León Lefcovich da a conocer las ventajas y desventajas de 6 diferentes formas o métodos productivos de capacitación:

“Los programas de capacitación para un trabajo específico son generalmente más efectivos que los programas educacionales de tipo general. Algunos capacitadores razonan que si una teoría es buena, diez teorías deben ser diez veces mejor, llevando ello a un programa de capacitación que proporciona “una probadita de los que todas las teorías de administración tienen que ofrecer”. En lugar de ello se ha probado ser más efectivo proporcionar capacitación para el trabajo específico, o sea instrucción y entrenamiento en las conductas de trabajo que se requieren para un desempeño laboral exitoso.

Los programas de capacitación largos son generalmente más exitosos que los programas cortos de capacitación. Los programas más exitosos comprendían entrenamientos de entre 104 y 220 horas. En tanto que aquellos caratulados de “instrucción breve” o “capacitación a corto plazo” fueron considerados como poco exitosos.

Los programas que comprenden prácticas y participación activa tienden a ser más efectivos que los que comprenden sólo un aprendizaje pasivo (ej.. conferencias o películas). Los programas de éxito usan con frecuencia técnicas tales como ejercicios de representación de papeles, simulaciones experimentales, asesoramiento en el trabajo y la imitación de modelos efectivos. De ello se deriva que los programas largos de capacitación sean superiores a los cortos; la superioridad proviene en gran parte de la mayor oportunidad que tienen los individuos para practicar nuevas conductas.

Los programas que proporcionan retroalimentación junto con la capacitación tienen a tener más éxito que los que proporcionan capacitación sin retroalimentación. “Que la práctica haga al maestro es equivocada, pero la práctica con retroalimentación, revisión, análisis y cambio, sí lo

logra”.

Los programas que proporcionan ejemplos visuales de rendimiento efectivo en el trabajo tienden a ser más exitosos que los que no lo hacen.

El apoyo de la administración para la capacitación es particularmente importante para que un programa de capacitación salga adelante. Es fundamental que todos los niveles de la administración apoyen los procesos de capacitación; de otra manera los programas de capacitación pueden venirse abajo” (Pag.3)

Por otro lado tenemos lo planteado por Chiavenato (2002), donde da a conocer 2 formas diferentes de capacitación comunes que desarrollan las organizaciones en la actualidad.

En primera instancia se encuentran las conferencias o capacitación presencial; “medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta verbal a un grupo de oyentes. En esta situación de entrenamiento, el instructor presenta la información mientras los entrenados escuchan sin hablar. Una ventaja de la conferencia es que el instructor expone a los entrenados una cantidad máxima de información dentro de un determinado tiempo” (Chiavenato I. , 2002) ya que el instructor es la persona que habla, los entrenados tienden a ser pasivos y muchas veces no pueden aclarar sus dudas e inquietudes.

Del mismo modo tenemos la modalidad instrucción programada o capacitación a distancia: “Es una técnica sin la presencia o intervención de un instructor humano. Pequeñas partes de información que requieren respuestas relacionadas se presentan individualmente a los entrenados, quienes quieren pueden determinar sus respuestas para saber si comprendieron la información obtenida”. (Chiavenato I. , 2002) Su ventaja radica en la comodidad para sus usuarios, se puede computarizar la información fácilmente, pueden hacerlo desde sus hogares y participan activamente en ese proceso.

Proceso de Capacitación

“En todas las empresas hay situaciones que mejorar y que tiene que ver con el personal, sin embargo, probablemente algunas de estas situaciones se pueden solucionar con programas de capacitación y otras no. Para estar seguros de que una situación puede solucionarse capacitando al personal, es importante realizar el análisis de la misma” (Ramírez, 2009)

Para este análisis Franklin E. Ramírez (2009) y Chiavenato (2002) explican diferentes tipos de procesos. El primer autor nos da a conocer 2 etapas; el análisis de la situación y el diseño del programa. En la etapa “análisis de la situación” se realiza el estudio de las necesidades de capacitación. Se entiende por necesidades de capacitación “las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden a la empresa, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la empresa que afecten el desempeño y puedan solucionarse mediante la capacitación” (Ramírez, 2009) y en donde se estudian los siguientes interrogantes:

- ✓ Qué es lo que el trabajador hace que no debe hacer?
- ✓ Qué debería hacer y cómo?
- ✓ Qué debe estar en capacidad de hacer el trabajador cuando finalice su capacitación?
- ✓ Qué conocimientos o manejo de instrumentos considera que debe incluirse en el contenido de la capacitación?
- ✓ Como la gerencia va a facilitar que el trabajador vaya incorporando los aspectos de la capacitación en el trabajo?
- ✓ Cómo la Gerencia va a darle seguimiento a su personal después de la capacitación, cuáles será los criterios de evaluación para observar si el trabajador mejoró?

En segunda instancia tenemos “el diseño del programa” en donde en relación con la información suministrada por la etapa anterior se procede a elaborar el programa de capacitación. “Es importante aclarar que quien diseñe programas no necesariamente es especialista en la materia del caso (...) pero debe estar claro que el especialista en capacitación es un experto en aspectos metodológicos y de elaboración curricular, por lo que su responsabilidad es ofrecer un programa técnicamente diseñado” (Ramírez, 2009).

Por otro lado, tenemos el proceso descrito por Chiavenato, el cual se divide en 4 partes: detección de necesidades de capacitación, diseño del plan de capacitación, implementación y evaluación. La etapa de detección de necesidades de capacitación resulta indispensable en la medida que mediante una adecuada detección se puede hacer una mejor planificación de actividades educativas que den solución a lo que la empresa necesita particularmente. Un diagnóstico de una necesidad es básicamente una búsqueda de las necesidades de conocimiento. Se trata de una etapa importantísima ya que al establecer “por qué” capacitar, se está en condición de estudiar el qué, cuándo, dónde y cómo de dicha capacitación. Dependiendo de la rigurosidad en la detección de necesidades de capacitación, puede ganarse o perderse en la inversión generada en las actividades educativas.

Cuando estemos buscando disponer de un plan de capacitación para cada empleado de la empresa es necesario que realicemos evaluaciones que permitan definir en qué grado de experticia se encuentra cada uno de ellos, de acuerdo con su contribución al alcance de las metas organizacionales y de área. Estas evaluaciones nos permitirán determinar la brecha existente y facilitan la identificación de los aspectos a incluir dentro del plan individual de capacitación. Enseguida y con la participación de los miembros de la organización, se determinan los temas de conocimiento y las habilidades que deben poseerse para el óptimo desempeño de las funciones asignadas. Este ejercicio permite determinar los temas y actividades que cada empleado debe ir desarrollando a través del tiempo como parte de su plan individual de capacitación con el fin de lograr un desempeño excelente.

Existen diferentes formas de detectar este tipo de necesidades, básicamente se dividen en 4:

- ✓ *“Análisis organizacional: a partir del diagnóstico de la organización, verificar los aspectos de la misión, visión y los objetivos estratégicos que debe atender el entrenamiento.*
- ✓ *Análisis recursos humanos: a partir del perfil de las personas, determinar cuales son los comportamientos, actitudes, conocimientos y competencias necesarias para que las personas contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.*
- ✓ *Análisis de la estructura de cargos: a partir del examen de los requisitos y especificaciones de los cargos, determinar cuales son las habilidades, destrezas y competencias que las personas deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos.*
- ✓ *Análisis de entrenamiento: a partir de los objetivos y metas, que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de entrenamiento”.* (Chiavenato I. , 2002)

Una herramienta importante y ampliamente difundida para la detección de necesidades de capacitación es la evaluación 360°, utilizada por diversas organizaciones para realizar mediciones de diversos aspectos de su personal. Es así como se miden tanto las competencias de los trabajadores como su desempeño personal. De este modo es posible la creación de programas de desarrollo a partir de los resultados arrojados por dicha evaluación.

Dentro de los factores a evaluar se encuentran factores tales como la puntualidad, la eficiencia, el desempeño, la iniciativa, el trabajo en equipo, el enfoque del individuo, el compromiso, la responsabilidad, entre muchas otras. Este método pretende darles a los empleados una más clara y acertada visión de su desempeño creada a partir de la recolección de distintas perspectivas: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, entre otros. Todo se hace con el fin de brindarle una retroalimentación útil para tomar medidas pertinentes para el mejoramiento del desempeño del personal.

En otras palabras, la evaluación de 360 grados es empleada para brindar a los empleados una óptica clara y lo más acertada posible de su desempeño, creada a partir de diversas perspectivas. Dicha evaluación es aplicada con el fin de poder brindarles a los empleados una retroalimentación que, bien utilizada, puede ayudar a corregir su desempeño y tomar medidas frente a posibles debilidades en su comportamiento. De este modo, se genera a su vez la información necesaria para que la gerencia esté en posición de tomar decisiones asertivas.

METODOLOGÍA

Periodo y lugar del proyecto

El proyecto para el plan de capacitación se desarrolló en el transcurso del año 2013 y se realizó en las instalaciones del Laboratorio Clínico RVO en la ciudad de Barrancabermeja.

Universo y muestra de estudio

Se estudió a la empresa Laboratorio Clínico RVO (habilidades y funciones de sus trabajadores). La muestra está constituida por los 17 empleados directos que tiene la organización actualmente. Entre los cargos estudiados se encuentran; Gerente, Bacterióloga, Auxiliar de laboratorio, Secretaria, Coordinador salud ocupacional y servicios generales.

Desarrollo del proyecto

Para el desarrollo de este proyecto se tuvo en cuenta 3 etapas; definición de las necesidades de capacitación en la organización, consolidación de información para la elaboración del plan de capacitación y por último la definición del cronograma y presupuesto de las actividades a realizar. Esta estructura de la metodología fue tomada de los puntos claves planteados por Franklin E. Ramírez (2009) y Chiavenato (2002).

Definición de las necesidades de capacitación

La etapa “definición de necesidades de capacitación” se abordó de dos formas diferentes, en primer lugar, se aplicó una encuesta de planeación de capacitación a los 17 trabajadores directos del laboratorio (Anexo 1) encuesta suministrada por el portal Gestionhumana.com de la base de datos de la biblioteca de la Pontificia Universidad Javeriana adaptada a las necesidades de capacitación del Laboratorio Clínico RVO, con el fin de identificar de forma general la necesidad de formación de la organización, en donde el porcentaje de afirmaciones demuestra la necesidad y el interés de los funcionarios por capacitarse. En segundo lugar se efectuó una evaluación 360° (Anexo 2) con una calificación de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente, que tomó como base inicial las funciones descritas en el manual de funciones y con la cual se buscó realizar un diagnóstico del estado actual del desempeño de las funciones y el nivel de habilidades de los trabajadores. Las habilidades y funciones que se tuvieron en cuenta se ilustran en la siguiente tabla:

Tabla 1 .Aspectos a evaluar. Evaluación 360°.

HABILIDADES	Organización
	Comunicación Efectiva
	Ética
	Emprendimiento
	Trabajo Bajo Presión
	Trabajo En Equipo
	Iniciativa
	Autogestión
FUNCIONES	Manejo Material de Laboratorio
	Toma de muestras
	Cumplimiento normas bioseguridad
	Procedimiento salud ocupacional

Fuente: Elaboración propia 2013

Las habilidades y funciones que se evaluaron fueron escogidas por las directivas del laboratorio, quienes mencionaron que son las apropiadas para realizar una buena labor en la organización e importantes para los procesos de certificación de la misma. Mediante la modalidad 360 grados; evaluación de jefes, compañeros de igual cargo, compañeros de distinto cargo y clientes se evaluaron cada una de las habilidades y funciones descritas anteriormente. El resultado de esta evaluación evidencia las falencias que existen dentro de la organización y constituyen nuestras necesidades de capacitación.

Consolidación de información para la elaboración del plan

Teniendo en cuenta estos resultados se generó un esquema de planeación que se implementará para el área de capacitación, el cuál nos muestra de manera detallada el plan a seguir en la implementación de las capacitaciones en la organización.

Definición del cronograma y presupuesto

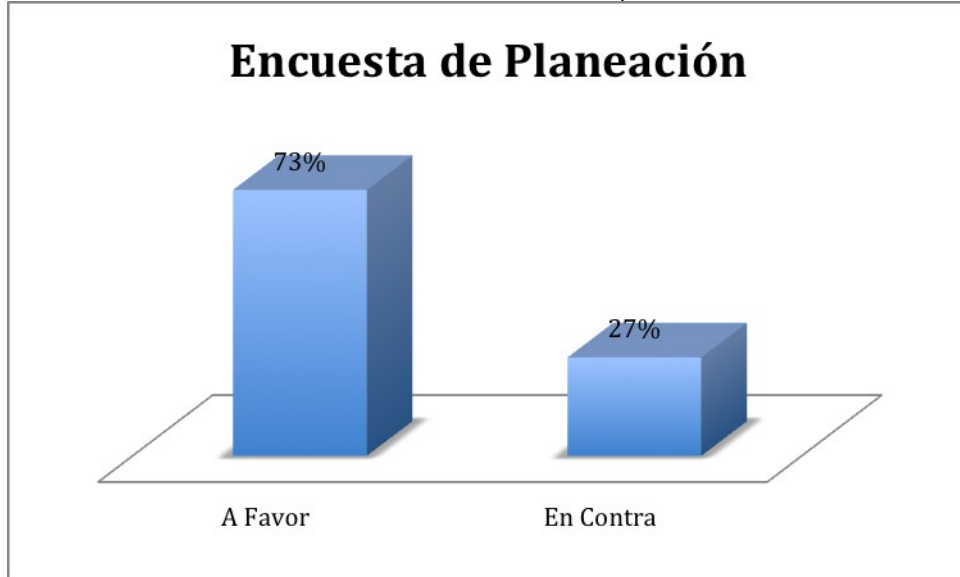
Para la consolidación del cronograma y el presupuesto correspondiente, se realiza un estudio de mercadeo donde se tienen en cuenta los cursos, talleres y seminarios de los proveedores en Barrancabermeja y sus alrededores que abordan los temas de capacitación en las brechas existentes que posee la organización. Algunos de estos centros de formación son Adecco Colombia S.A, HR Auditores LTDA, ICONO, Consult Client, SIGMA, SENA, Sisocol Cabarcas, SAOCSS y la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Una vez se tuvo la información suministrada por los proveedores, se procedió a consolidarla utilizando una tabla de presupuesto la cual nos indica el precio de cada uno de los proveedores que pueden efectuar ese tipo de capacitación ó si se puede efectuar internamente.

Finalmente con base a la información recolectada de las 3 etapas de la investigación se consolidó el plan de capacitación en donde se informa acerca del cronograma a seguir el cual mostrará las temáticas, los proveedores, las fechas, la disponibilidad horaria y la asistencia final que tendrá el entrenamiento al momento de ser efectuado.

RESULTADOS

La encuesta de planeación de capacitación nos arrojó resultados positivos para el desarrollo del plan de entrenamiento, con un porcentaje del 73% a favor de la capacitación (Gráfico 1) se evidencia un alto nivel de aceptación por parte de los funcionarios y la necesidad que existe de los mismos por capacitarse en nuevos conocimientos y el interés que poseen por realizar una buena labor en sus puestos de trabajo.

Gráfico 1: Resultados encuesta de planeación



Fuente: Elaboración propia 2013.

Siguiendo con la estructura de la metodología tenemos la evaluación 360° (Anexo 2) la cual se le aplicó a los 17 funcionarios con las respectivas habilidades y funciones. Los resultados de la evaluación se sintetizan en los gráficos 2 y 3.

Gráfico 2: Resultado Habilidades

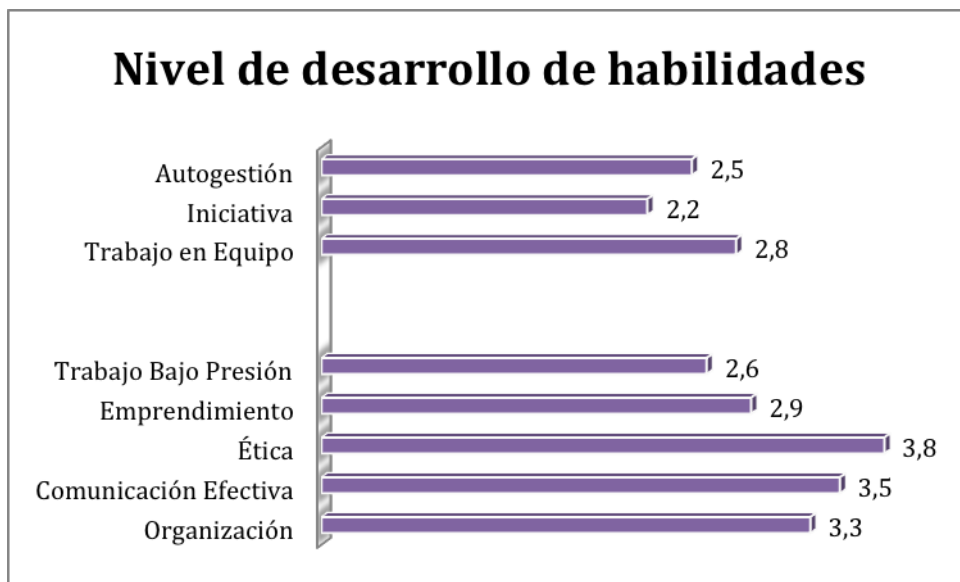
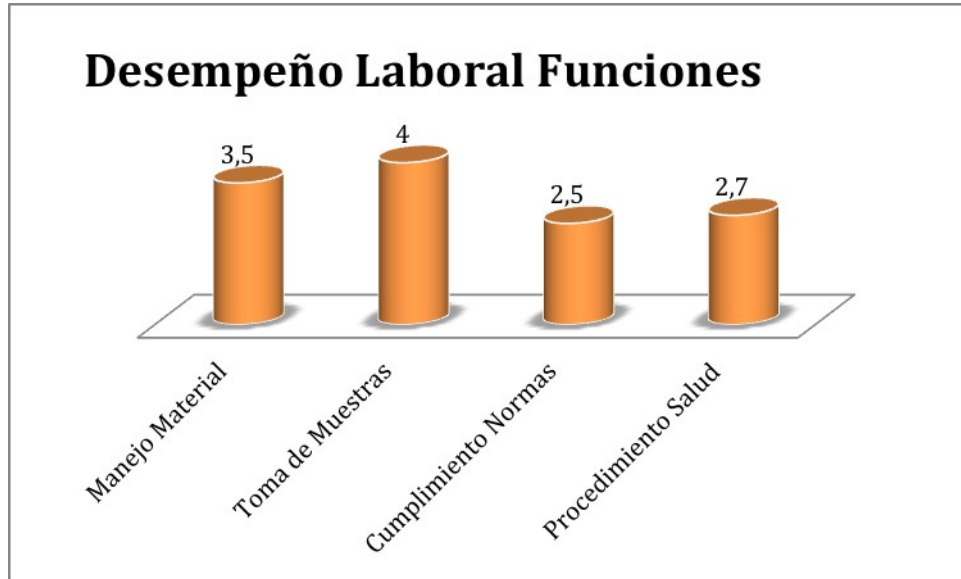


Gráfico 3: Resultado Funciones



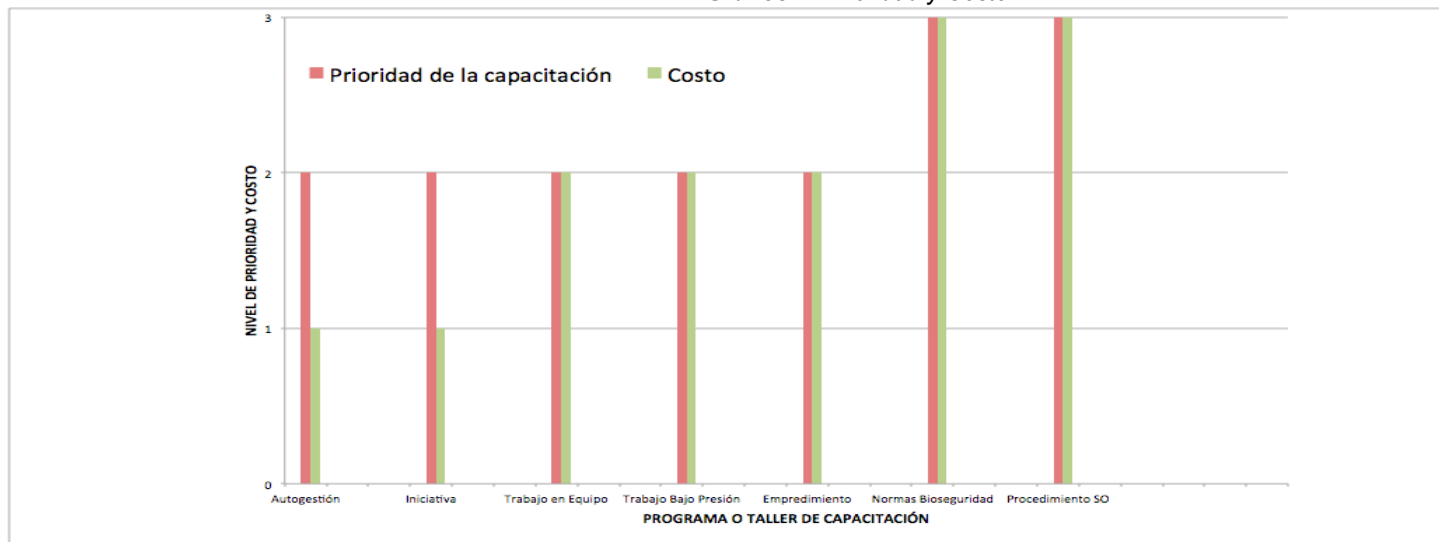
Fuente: Elaboración Propia 2013

Los resultados muestran que existen falencias en los funcionarios en cuanto a las habilidades autogestión, iniciativa, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y emprendimiento con una calificación de 2.5, 2.2, 2.8, 2.6 y 2.9 respectivamente y falencias en las funciones, cumplimiento de normas de bioseguridad y procedimiento de salud ocupacional con una calificación de 2.5 y 2.7 respectivamente, aspectos que serán abordados mediante el plan de capacitación. Estos resultados fueron consolidados en el esquema de planeación que se observa en la tabla 3. El nivel de prioridad y costo del esquema de planeación en el gráfico 4.

Se manifiesta necesidad de capacitación en	Competencia	Numero de personas a los que se dirige según su nivel				Total personal	Metodología propuesta	Prioridad de la capacitación			Costo		
		Directivo	Profesional	Técnico	Asistencial			Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
Autogestión	Habilidad	2	8	4	3	17	Taller		x				x
Iniciativa	Habilidad	2	8	4	3	17	Taller		x				x
Trabajo en Equipo	Habilidad	2	8	4	3	17	Taller		x			x	
Trabajo Bajo Presión	Habilidad	2	8	4	3	17	Taller		x			x	
Emprendimiento	Habilidad	2	8	4	3	17	Taller		x			x	
Normas Bioseguridad	Función	2	8	4	3	17	Curso	x			x		
Procedimiento SO	Función	2	8	4	3	17	Curso	x			x		

Tabla 2: Esquema de Planeación
Fuente: Adaptación GestionHumana.com

Gráfico 4: Prioridad y Costo



Fuente: Elaboración Propia 2013

Ya teniendo este esquema, con la información recolectada por la investigación de mercados consolidamos la tabla de presupuesto (Ver tabla 3-4-5) la cual nos indicará el valor de los proveedores y la mejor opción a elegir. Para finalizar, se elaboró un cronograma para el año 2014 (Ver tabla 6) donde se presentan las capacitaciones a dictar, las fechas disponibles y la asistencia esperada.

DISCUSIÓN

La metodología usada para este proyecto fue apropiada para esta organización, una PYME. Franklin E. Ramírez (2009) y Chiavenato (2002) exponen un procedimiento sencillo y eficaz en donde la clave se encuentra en la detección de necesidades de capacitación. Para este caso se usó una encuesta de planeación de capacitación y una evaluación 360°, apropiado para una organización de 17 empleados directos, en donde existe una interacción y una relación directa entre todos los participantes.

En cuanto a los resultados se evidencia que existe un déficit de emprender acciones, crear oportunidades, en general, una brecha en la autodirección de los funcionarios, por tal razón, el entrenamiento en autogestión, iniciativa, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y emprendimiento van muy acorde a las necesidades que se detectaron en el proceso.

Por parte de la capacitación en normas de bioseguridad y procedimiento salud ocupacional, la gerencia la ve necesaria en relación con la certificación de calidad que la organización pretende obtener.

Tabla 3: Presupuesto Habilidades 1

Curso	¿Se puede hacer internamente?	Valor Capacitación			Menor Costo	Proveedor Elegido	Observaciones
		Proveedor	Proveedor	Proveedor			
Autogestión	X	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	Curso dictado por Gerente General
Iniciativa	x	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	Curso dictado por Gerente General

Fuente: Elaboración Propia 2013

Tabla 4: presupuesto Habilidades 2

Curso	¿Se puede hacer internamente?	Valor Capacitación					Menor Costo	Proveedor Elegido	Observaciones
		ICONO	SIGMA	Consult Client	UNAB	HR Auditores Ltda			
Trabajo en Equipo		\$ 720.000	\$ 850.000	\$ 1.200.000	\$ -	\$ 980.000	\$ -	UNAB	Curso On-line
Trabajo Bajo Presión		\$ 720.000	\$ 924.000				\$ 720.000	ICONO	
Emprendimiento				\$ 1.200.000		\$ 1.152.000	\$ 1.152.000	HR Auditores Ltda	

Fuente: Elaboración propia 2013

Tabla 5 : Presupuesto Funciones

Curso	¿Se puede hacer internamente	Valor Capacitación			Menor Costo	Proveedor Elegido	Observaciones
		Adecco	SISOCOL	SAOCSS			
Normas Bioseguridad		\$ 2.850.000		\$ 4.154.000	\$ 2.850.000	Adecco	
Procedimiento SO		\$ 3.225.000	\$ 3.150.000	\$ 5.200.000	\$ 3.150.000	SISOCOL	

Fuente: Elaboración Propia 2013

Tabla 6: Cronograma

TEMAS	FECHAS		DISPONIBILIDAD HORARIA			ASISTENCIA FINAL		PORCENTAJE ASISTENCIA
	INICIO	FINALIZACIÓN	BUENA	MEDIA	ALTA	TOTAL INVITADOS	ASISTENTES	
Autogestión	Primer semestre 2014	Primer semestre 2014		x		17		
Iniciativa	Primer semestre 2014	Primer semestre 2014		x		17		
Trabajo en Equipo	Primer semestre 2014	Primer semestre 2014		x		17		
Trabajo Bajo Presión	Primer semestre 2014	Primer semestre 2014		x		17		
Emprendimiento	Primer semestre 2014	Primer semestre 2014		x		17		
Normas Bioseguridad	Primer semestre 2014	Primer semestre 2014		x		17		
Procedimiento SO	Primer semestre 2014	Primer semestre 2014		x		17		

Fuente: Elaboración Propia 2013

CONCLUSIONES

Uno de los principales problemas que poseen las organizaciones a la hora de entrenar a sus colaboradores es la deficiente articulación que existe entre capacitación y productividad. No existe un verdadero sistema integral que pueda medir de manera exacta el desempeño individual o colectivo, lo que genera un déficit a la hora de detectar las necesidades de capacitación de una organización. Sin embargo existen métodos muy útiles y sencillos que una empresa puede adoptar a la hora de detectar sus necesidades de entrenamiento, pueden ser encuestas, entrevistas, observación o como en este caso evaluaciones, que muestran de una forma general lo que está ocurriendo dentro de la organización, el comportamiento y el desempeño de sus colaboradores.

En relación con el avance del tema de capacitación en Colombia se encontró que los recursos que disponen las organizaciones a la hora de capacitar son muy escasos, fue muy difícil encontrar investigaciones significativas en las cuales apoyarse para el desarrollo del proyecto, sin embargo “LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: Características y tendencias de la práctica y de la investigación” (Álvarez, Calderón, Naranjo, 2006) muestra de una manera general lo relacionado con las prácticas de gestión humana en Colombia, lo cual de gran apoyo a la hora de la consolidación del marco teórico.

A manera personal, mediante este trabajo pude comprender la real importancia de la definición de un programa de capacitación, no sólo en el laboratorio que fue analizado, sino en general en toda empresa. Podría afirmar que el detectar las necesidades primordiales de una empresa es, sin lugar a dudas, vital para encarar de raíz las posibles fallas dentro de una organización y de este modo poder dar con soluciones eficaces que ataquen problemas puntuales.

Pude apreciar lo positivo de brindar evaluaciones otorgadas por personas dentro de la misma empresa ya que son éstas quienes están en continuo contacto con el evaluado y pueden apreciar más de cerca su desempeño. De esta forma, se construye un mejoramiento desde adentro de la organización.

Como dificultades dentro del proceso encontré la ubicación del laboratorio a analizar. Debido a que la empresa se encuentra ubicada en Barrancabermeja, me fue difícil en ocasiones la recolección de información para el proyecto. Fue difícil además el no tener un contacto presencial con los empleados evaluados. Sin embargo, dicho obstáculo fue superado satisfactoriamente ya que fueron adjuntados una cantidad importante de datos útiles a la hora de tomar determinaciones frente a la organización.

LIMITACIONES

- ✓ Distancia entre el Laboratorio (Barrancabermeja) y mi lugar de residencia (Bogotá)
- ✓ Algunos de los funcionarios llevan muy poco en la organización, fue mi primera interacción con ellos.
- ✓ Barrancabermeja no cuenta con los proveedores necesarios para el entrenamiento de este programa de capacitaciones. Se recurrió a Bucaramanga, la ciudad mas cercana que si cuenta con estos.
- ✓ No existen investigaciones significativas del tema de capacitación y entrenamiento en las organizaciones en Colombia.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Barrios, Y (2012). *La importancia de la capacitación*. Disponible en <http://www.pymempresario.com>
- ✓ Cabrera, J (2009). *¿ Por qué es importante la capacitación ?* Argentina. HD5715 .. C117 2009eb
- ✓ Certo, S. (1994). *Modern Management: Diversity Quality Ethics and the Global Environment* . Boston: Allyn & Bacon.
- ✓ Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: MC Graw Hill.
- ✓ DeCenzo, D. (1996). *Human Resource Management*. New York.
- ✓ Gestión por competencias: Herramienta estratégica para impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas. (Cruz, Rojas, Vega y Villegas, 2008).
- ✓ Hernández, G, Naranjo J, Álvarez, C (2006). *LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: Características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Disponible en <http://www.icesi.edu.co>

- ✓ Ivancevich, J. (1995). *Human Resource Management*. New York: Richard Irwin.
- ✓ Lefcovich, M (2009). *La capacitación en la empresa: aspectos a tener en cuenta*. Argentina. HF5549.5.T7 -- L488 2009eb
- ✓ Ramírez, F (2009). *Guía para el diseño de programas de capacitación*. Argentina. HF5549.5.T7 .. R177 2009eb
- ✓ Villatoro, R. P. (2004). *Planeación Estratégica y Capacitación*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta de planeación de capacitación

Nombres:					
Apellidos:					
Cargo:		Jefe:		Profesión:	

	Si	No
Cree usted necesario recibir capacitación para su cargo?		
Tiene dificultades para usar las herramientas que tiene disponibles?		
Le gustaría actualizarse en temas relacionados con su labor?		
Utiliza los medios que la empresa ofrece para capacitarse?		
Ha tomado cursos de capacitación externos a la organización?		
Siente que su nivel de competencia es menor que el promedio?		
Tiene interés por permanecer actualizado en temas académicos?		

Anexo 2*Evaluación 360°*

HABILIDADES	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Organización					
Comunicación Efectiva					
Ética					
Emprendimiento					
Trabajo Bajo Presión					
Trabajo en Equipo					
Iniciativa					
Autogestión					

FUNCIONES	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Manejo Material Laboratorio					
Toma de Muestras					
Cumplimiento Normas Bioseguridad					
Procedimiento Salud Ocupacional					

