

**REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE CAPACITACIÓN,  
IMPLEMENTADO ACTUALMENTE EN LA FUNDACIÓN  
CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.**

LUISA FERNANDA REY TRIVIÑO



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FLORIDABLANCA

2008

**REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE CAPACITACIÓN,  
IMPLEMENTADO ACTUALMENTE EN LA FUNDACIÓN  
CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.**

LUISA FERNANDA REY TRIVIÑO

Trabajo de Grado:

En la modalidad de pasantía para optar el título de psicóloga

Asesor:

Ps. Luz Clemencia Albarracín



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FLORIDABLANCA

2008

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

PRESIDENTE DEL JURADO

---

JURADO 1

---

JURADO 2

---

## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis agradecimientos a todas aquellas personas que han contribuido significativamente en mi formación y que con su honestidad, amistad y ejemplo, han influido en mi conducta y desarrollo profesional

En particular agradezco a:

Mi papa que aunque no pudo acompañarme durante esta etapa, trabajó años atrás por ella, y se que desde donde esta se convirtió en mi ángel de la guardia y compartió junto a mi cada una de las experiencias vividas durante este proceso.

Mi mama quien con su cariño, apoyo, comprensión y confianza, durante toda la carrera, me motivó a cumplir con esta etapa tan importante de mi vida. Y compartió conmigo cada una de las experiencias vividas durante este proceso de crecimiento.

Mi familia que a pesar de estar separados por la distancia, siempre durante estos 5 años los sentí a mi lado, brindándome un 100% de apoyo y felicidad.

Mi asesora de pasantía Luz clemencia Albarracín por permitirme crecer intelectualmente a partir de sus conocimientos y orientación durante este proyecto.

Y por ultimo a La Fundación Cardiovascular de Colombia, específicamente al Departamento de Desarrollo organizacional, por darme la oportunidad de crecer como profesional durante este proceso, los 8 meses de pasantía fueron inolvidables, agradezco a cada una de las niñas por dejar huella en mi, Laurita excelente jefe de seguro seguiremos en contacto, Lauris, Maria C , Narda, Karen, La Jefe Xenia, Pris, Paty, Gretty, todas, absolutamente todas aportaron mucho en mi vida y en mi crecimiento laboral.

## TABLA CONTENIDO

	<b>Página</b>
RESUMEN	10
JUSTIFICACIÓN	12
OBJETIVOS	15
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	
Historia	17
Filosofía Institucional	22
Dirección de Desarrollo Organizacional	23
REFERENTE TEÓRICO	27
PROCEDIMIENTO	
Fase 1: Selección de la muestra representativa	52
Fase 2: Elaboración del Instrumento	54
Fase 3: Aplicación del instrumento de evaluación	56
Fase 4: Análisis e interpretación de resultados	69
Fase 5: Propuesta de reestructuración del modelo de capacitación y socialización.	71
DISCUSIÓN	77
CONCLUSIONES	82
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	85
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	88
REFERENCIAS	92
ANEXOS	95

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Página</b>
Figura 1. Organigrama de la Fundación Cardiovascular de Colombia	21
Figura 2. Organigrama de la Dirección de Desarrollo Organizacional	22
Figura 3: Modelo de estilos de aprendizaje, Kolb	29

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Página</b>
<b>Gráfica 1 Asistencial:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 1.	59
<b>Gráfica 2 Asistencial:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 2.	59
<b>Gráfica 3 Asistencial:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 3.	60
<b>Gráfica 4 Asistencial:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 4.	60
<b>Gráfica 5 Asistencial:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 5.	61
<b>Gráfica 6 Asistencial:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 6.	61
<b>Gráfica 7 Asistencial :</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 7.	62
<b>Gráfica 8 Asistencial :</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 8.	62
<b>Gráfica 9 Asistencial :</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 9.	62
<b>Gráfica 10 Asistencial :</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 10.	63
<b>Gráfica 11 Administrativo:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 1.	64
<b>Gráfica 12 Administrativo:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 2.	64

	<b>Página</b>
<b>Gráfica 13 Administrativo:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 3.	65
<b>Gráfica 14 Administrativo:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 4.	65
<b>Gráfica 15 Administrativo:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 5.	66
<b>Gráfica 16 Administrativo:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 6.	66
<b>Gráfica 17 Administrativo:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 7.	67
<b>Gráfica 18 Administrativo :</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 8.	67
<b>Gráfica 19 Administrativo:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 9.	67
<b>Gráfica 20 Administrativo:</b> Porcentajes de resultados de evaluacion del modelo de capacitación pregunta 10.	68



## LISTA DE ANEXOS

	<b>Página</b>
Anexo 1: Instrumento de Evaluación del modelo de capacitación actual	96
Anexo 2: Formato de Detección De Necesidades de capacitación	98
Anexo 3: Formato de programación de capacitaciones.	100
Anexo 4: Formato de evaluación semestral.	101
Anexo 5: Cuadro comparativo modelo actual Vs propuesta reestructuración.	102

**“Reestructuración del modelo de capacitación, implementado actualmente en la  
Fundación Cardiovascular de Colombia”.**

**Luisa Fernanda Rey Triviño**

**Ps. Luz Clemencia Albarracín**

**Universidad Pontificia Bolivariana**

**Floridablanca**

**RESUMEN**

El presente trabajo tiene como fin sustentar el proyecto de pasantía realizado en la Fundación Cardiovascular de Colombia, el cual tiene como objetivo principal la reestructuración del modelo de capacitación que se implementa actualmente en la institución para favorecer el aprendizaje continuo de los colaboradores. Se contó con la participación de 140 colaboradores activos empleados hace más de un año, de los cuales eran 70 asistenciales y 70 administrativos, quienes ofrecieron información acerca de la implementación del modelo de capacitación actual de la institución.

El procedimiento para la ejecución del proyecto se llevo a cabo en 5 fases, donde se encuentran la selección de la muestra representativa, la elaboración del instrumento, la aplicación del instrumento de evaluación, el análisis e interpretación de los resultados y por ultimo la propuesta de reestructuración del modelo de capacitación y su socialización.

Como resultado final se hicieron unas recomendaciones y modificaciones, las cuales fueron socializadas a los Jefes y Coordinadores de cada área para dar a conocer los cambios, esto con el fin de fortalecer el procedimiento de capacitación y el aprendizaje continuo en cada uno de los colaboradores de la F.C.V.

Durante el proceso de pasantía se realizó también apoyo permanente a las actividades, programas, capacitaciones, y procesos que respectan a funciones propias del área de Desarrollo Organizacional, en donde el psicólogo pasante aporta y fortalece los conocimientos del quehacer de un psicólogo organizacional en formación.

**“Current Coaching Model Re-Structuring at Fundación Cardiovascular de Colombia”.**

**Luisa Fernanda Rey Triviño**

**Ps. Luz Clemencia Albarracín**

**Universidad Pontificia Bolivariana**

**Floridablanca**

**ABSTRACT**

This research has as a goal to sustain the internship project done in the Fundación Cardiovascular de Colombia, taking as main objective the Current Coaching Model Re-Structuring at the institution for improving the continuous learning of human resource. For that, it was taken a representative sample of 140 active collaborators, distributed as following: 70 assistance and 70 administrative, people that were working at the organization for more than a year.

The procedure was implemented in five phases: representative sample selection, evaluation tool, design, application, results analysis and interpretation and the proposal for improving the current coaching model.

As final result, it was made some recommendations and changes socialized in public to the chiefs and area coordinators, all these for strengthening the coaching structure and the continuous learning of the FCV collaborators.

During the internship was supported other talent management processes like selection, coaching, outdoors, etc; were the intern gives and consolidate the knowledge in this career line, organizational psychology.

## JUSTIFICACION

Actualmente, con la expansión de los mercados financieros e industriales, las organizaciones se ven enfrentadas a una creciente complejidad caracterizada, entre otras por exigencias en la calidad de los procesos, reglamentación, rapidez en la comunicación, tecnología, etc, todo esto se combina y crea un ambiente cambiante y altamente competitivo, que seguirá así en el futuro previsible.

La apertura al progreso se basa en enfrentar nuevos escenarios, donde es esencial ser más estratégicos, teniendo claridad en los objetivos trazados, agilidad de respuestas, buen manejo de situaciones límites y eficaz manejo de los cambios.

Estudiar en aulas, encerrados entre cuatro paredes, dejó de ser la única opción válida para aprender. Cada vez son más frecuentes los cursos que, bajo modalidades más originales, crean apertura en el mercado de la formación.

Empresas españolas como Actúa, Exploramundo y Master-D, y centros de postgrado, como la Escuela de Administración de Empresas (EAE) diseñaron programas que rompen con los modelos tradicionales: safaris, cruceros, golf e, incluso, unas vacaciones en el Caribe forman parte de su estrategia.

Algunos son exclusivos para directivos, mientras que otros están abiertos a cualquier persona dispuesta a aprender en entornos alejados de su rutina diaria. Surgen con el fin de sorprender a las personas, al tiempo que aprenden de forma agradable. El objetivo es que son experiencias de mucho impacto emocional, difíciles de olvidar, tal como informa el medio español *Expansión*.

Las organizaciones que han enfrentado exitosamente estos desafíos se han orientado a elevar la productividad, dar un servicio rápido a los clientes, expandir sus mercados y

mostrar una mayor preocupación por la calidad de sus recursos humanos y por su potencial colaborador.

Sin lugar a dudas, este último aspecto juega un rol preponderante en el funcionamiento y logro de las metas de una organización, siendo indicativo de la relevancia que tiene la capacitación, base esencial para promover el cambio de conductas y la formación de habilidades, tanto de los directivos, como de los demás miembros de la entidad.

En este sentido, la mayoría de las organizaciones destinan un monto significativo de esfuerzo a acciones de capacitación, tanto internas como externas. Ello radica en el simple hecho que la capacitación ha sido tradicionalmente definida como una forma de transferir conocimientos, habilidades y destrezas hacia las personas que se desempeñan en las organizaciones y a fortalecer actitudes necesarias para el éxito del negocio. (Ribers, 2002).

La Fundación Cardiovascular de Colombia se ha venido estructurando a través del tiempo implementado programas, y fortaleciendo sistemas, como entidad que está en búsqueda constante del mejoramiento de sus procesos, lo cual indica que es una organización que esta orientada claramente hacia la excelencia, la competitividad y el mejoramiento continuo; que sin lugar a dudas genera valor agregado en el servicio hacia los usuarios y en la dinámica del talento humano.

La Dirección de Desarrollo Organizacional el cual anteriormente era denominado área de talento humano de la Fundación Cardiovascular De Colombia tiene como objetivo proveer oportunamente y mantener el talento humano requerido por la FCV proporcionando una estructura salarial y ambiente laboral que permita potencializar sus competencias y valores institucionales: Laboriosidad, innovación, trato humanizado, lealtad, respeto, solidaridad y honestidad; así como se han reconocido los valores dentro

de la institución, existen unas competencias institucionales que se constituyen en elementos ineludibles para competir con los mas altos estándares de calidad en la sociedad.

Las competencias generales aluden al compromiso institucional, el liderazgo, la orientación al logro, el trabajo en equipo, orientación al cliente, creatividad y proactividad, aprendizaje continuo y finalmente comunicación asertiva.

Desde hace 7 años la FCV ha venido desarrollando los lineamientos planteados por el modelo de gestión por competencias, realizando con el apoyo de los pasantes de psicología, la valoración de competencias institucionales para el cierre de brechas entre lo real y lo esperado, (Hernández, 2004) y la evaluación de competencias técnicas para cada uno de los cargos establecidos.(Niño, 2005); La metodología e instrumentos utilizados para evaluar las competencias, tuvieron modificaciones y reestructuraciones buscando siempre la comprensión y adhesión de los colaboradores al modelo. Sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de competencias aplicada, los colaboradores manifestaron inconformidad y desconcierto, argumentando que esos resultados se deben a la no comprensión del instrumento utilizado, el cual fue modificado en la pasantía del primer semestre del 2007 (Serrano, 2007). Complementándolo con la evaluación de la efectividad del modelo de gestión por competencias, implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia. (Gómez, 2007).

A través de las pasantías anteriores se ha logrado fortalecer la manera de medir las competencias pero se ha dejado a un lado la metodología para fortalecer las mismas dentro de la institución siendo conscientes que a través del fortalecimiento de un programa de capacitación se lograría la disminución de brechas entre las competencias reales y las esperadas. Lo anterior a su vez ha sido identificado en las diferentes

auditorias externas recibidas, en donde como oportunidad de mejora se ha señalado la necesidad de fortalecer y reestructurar el modelo de capacitación de la empresa, pues actualmente el modelo implementado en la F.C.V no cumple con los objetivos de formación y capacitación para sus empleados, debido a que no hay un procedimiento establecido e institucionalizado para la detección de necesidades.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante establecer cambios que permitan el desarrollo continuo y crecimiento personal de los colaboradores, utilizando herramientas que faciliten el conocimiento y la evaluación del impacto del modelo actual de capacitación, respondiendo así a uno de los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad: realizar acciones que permitan el mejoramiento continuo en los procesos que se gestionan en la Fundación Cardiovascular De Colombia (Serrano, 2004).

Esto permite que la FCV obtenga un conocimiento integral, tanto de los elementos que determinan el accionar de sus miembros, como de los procesos organizacionales en que ellos están inmersos, por ende permitirá concentrar por una parte, los esfuerzos hacia las áreas más debilitadas y mantener aquellas que brindan un mayor beneficio a la organización, por la otra.

Este proceso de reestructuración se llevará a cabo teniendo en cuenta las necesidades manifestadas por el mismo personal que labora en la FCV, siendo ellos los entes activos de este proceso de evaluación, para así suplir a cabalidad dichas necesidades y despertar finalmente un gran interés por el aprendizaje continuo dentro y fuera de la institución ; siendo esto de gran conveniencia para la Organización ya que su personal estará actualizado y capacitado para enfrentar el mercado, pues en las organizaciones las personas son el único activo vivo, inteligente, con capacidades, habilidades y especialmente con potencial de desarrollo, el cual debe ser aprovechado

por las empresas para ser competitivas a largo plazo y adaptarse a su entorno cambiante. (Serrano, 2006).

De igual manera aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en su comportamiento es esencial para que su desempeño sea efectivo tanto para él como para la empresa.

### **OBJETIVO GENERAL**

Reestructurar el modelo de Capacitación, implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia favoreciendo el aprendizaje continuo del talento humano que labora en la institución

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Evaluar el modelo actual de capacitación implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Analizar la información obtenida concretando las acciones a seguir en lo que respecta al modelo de capacitación implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Realizar la reestructuración del modelo de capacitación implementado en la Fundación Cardiovascular de acuerdo a los resultados obtenidos.



## CONTEXTUALIZACION DE LA INSTITUCION

### HISTORIA

En la década de los ochenta, un grupo de médicos santandereanos liderado por el Dr. Franklin Roberto Quiroz, se inspiraron en el programa “Corazón a Corazón” de Nueva York, que tenía como propósito ayudar a niños enfermos del corazón de escasos recursos económicos propiciándoles tratamiento médico quirúrgico, para tomar la iniciativa de desarrollarlo en la región y más adelante crear un institución especializada en el área de cardiología.

Es Así como en el año 1986 se formaliza la idea de hacer realidad lo que hoy es una competitiva, productiva y exitosa institución llamada Fundación Cardiovascular de Colombia, una entidad privada sin ánimo de lucro que presta servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector, buscando permanentemente el bienestar de la comunidad.

La FCV inicia con una infraestructura tecnológica mínima en octubre de 1990, desarrollando sus actividades de consulta y prueba de esfuerzo en un consultorio de la Fundación para la Tercera Edad de la Congregación Mariana, y las primeras cirugías cardiovasculares en la Clínica Bucaramanga. En el año 1992 se adquirió el cuarto piso de la Clínica Carlos Ardila Lulle ampliando de esta manera los servicios diagnósticos e intervencionistas de cardiología, cirugía de tórax y cirugía vascular periférica.

Por la amplia demanda en 1997 la Fundación Cardiovascular se traslada a su propio y moderno edificio de 14 pisos, con una capacidad de 175 camas de hospitalización distribuidas en la Unidad de cuidado intensivo adulto, unidad de

cuidado intensivo pediátrica, unidad de cuidado intensivo intermedio adulto, unidad de cuidado intensivo neonatal, 3 pisos de hospitalización, 1 unidad de trasplantes, 4 salas de cirugía, 2 salas de hemodinamia y 1 piso de urgencias durante las 24 horas del día.

En el ámbito empresarial, la FCV consolidó 11 Unidades Estratégicas de Negocio (UEN'S), 1 nueva sede en Bucaramanga llamada Centro Tecnológico Empresarial e Instituto de Corazón, en Ibagué y Santa Marta.

UEN'S

Instituto del Corazón Floridablanca

Primera clínica en Colombia en ser acreditada en salud; inicio sus labores en octubre de 1997. Es una institución prestadora de servicios de salud, sin ánimo de lucro que cumple con los más estrictos estándares de calidad. Trabajan con criterios médicos, científicos y tecnológicos para la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de enfermedades principalmente cardiovasculares y de tórax tanto en niños como en adultos.

Servicios: Consulta externa, Métodos diagnósticos no invasivos, hemodinámica y electrofisiología, cirugías, trasplante renal y cardiaco, cardiología preventiva y rehabilitación cardiaca, hospitalización general y preferencial, entre otros.

UEN FCV: Productos hospitalarios

Empresa dedicada a la producción y comercialización de insumos médico quirúrgicos, ropa quirúrgica y la prestación de servicio de esterilización al sector hospitalario.

Productos: Suturas absorbibles, suturas no absorbibles, cardioseda, ropa quirúrgica desechable, kit hospitalización, kit de insumos para procedimientos, entre otros.

#### UEN FCV SOFT

Es una empresa dedicada al diseño, desarrollo, implantación y comercialización de soluciones de software e informáticas integrales.

Productos: Gestión integral para el sector salud. Historia clínica, facturación y cartera, costos pro actividades, sistema contable, entre otros.

#### UEN FCV Comercializadora

Empresa dedicada a la importación y comercialización de equipos biomédicos e insumos médico quirúrgicos y soporte técnico relacionado con capacitación sobre el manejo de los equipos comercializados y el mantenimiento correctivo y preventivo de los mismos.

Productos: Maquinas de anestesia, oxigenadores de membrana, ventiladores, válvulas mecánicas, entre otros.

#### UEN FCV Gerencia Hospitalaria

Empresa de la FCV especializada en ofrecer servicios de administración delegada de IPS y Outsourcing de servicios administrativos y asistenciales, diseñados y estructurados en suministrar a los clientes una respuesta eficiente en el direccionamiento, implementación y seguimiento de los procesos administrativos y asistenciales que le permitan optimizar los recursos para obtener los resultados esperados, ser competitivos y rentables, pro medio de servicios de calidad que beneficien a la comunidad.

#### UEN FCV Eventos y mercadeo

Se dedica a la planeación, organización, comercialización y desarrollo de eventos deportivos, culturales y sociales que contribuyan al bienestar de la comunidad, la promoción del deporte y la cultura, el sostenimiento de programas sociales y el reconocimiento institucional.

#### UEN FCV Telemedicina

Su objetivo fundamental es desarrollar y mantener una red de servicios médicos a nivel local, regional, nacional e internacional con el fin de facilitar el acceso a la consulta especializada a través del uso de la tecnología.

#### UEN FCV Bioingeniería

Contribuye con el desarrollo científico y tecnológico en salud mediante la producción de conocimiento, innovación, transferencia y apropiación de tecnologías dirigidas al mejoramiento de las condiciones de vida de la población Colombiana con posicionamiento del desarrollo tecnológico y producción nacional en el contexto internacional.

*Productos:* Monitores de signos, electrocardiógrafos, Unidades de cuidado intensivo neonatal, Tele móvil, Unidad portátil de tele radiología, entre otros.

#### UEN FCV Contact Center

Es una compañía experta en el arte de contactar a las personas para proveer bienes y servicios a través de diferentes canales de comunicación, que integra la mejor de las

plataformas tecnológicas, con un equipo humano altamente capacitado, para proveer excelencia en el servicio e integrarse a la cadena de valor de los clientes.

Servicios: Citas médicas, atención de Pdx, Actualización de base de datos, Encuestas de satisfacción al cliente, Mesa de ayuda Help Desk, Telemedicina, Telemercado, Logística de eventos, entre otros.

Actualmente la FCV es una entidad líder en el sector salud gracias al esfuerzo y compromiso de todo un equipo de trabajo idóneo y capacitado que trabaja con equipos de alta tecnología y que ha permitido el reconocimiento a nivel nacional e internacional.

## ORGANIGRAMA

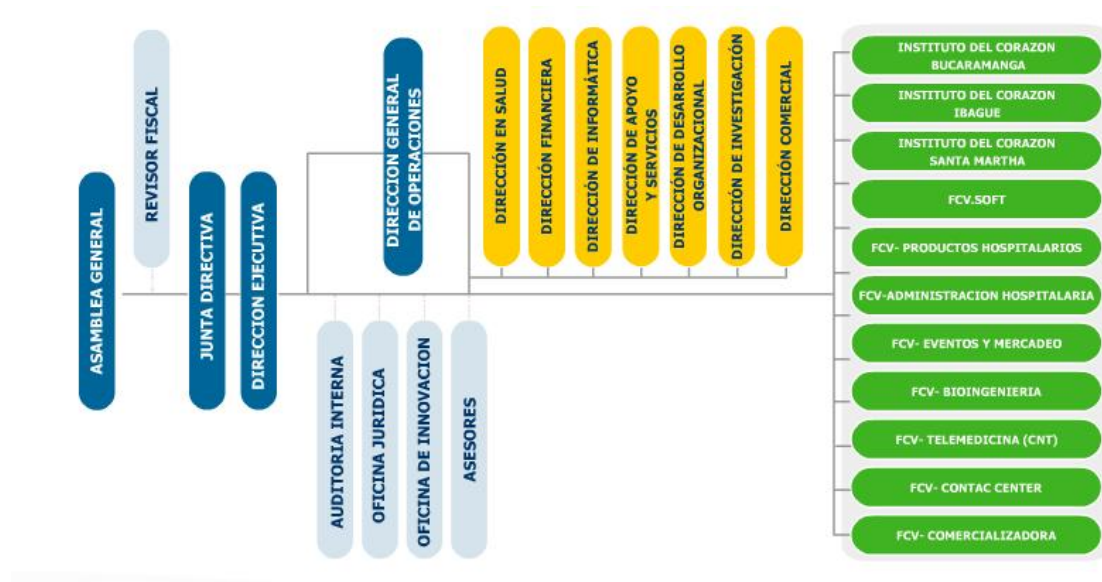


Figura 1. Organigrama general Fundación Cardiovascular de Colombia

## FILOSOFIA INSTITUCIONAL

### MISIÓN

La Fundación Cardiovascular De Colombia es una organización empresarial privada sin ánimo de lucro, que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector, buscando permanentemente el bienestar de la comunidad.

### VISIÓN

En el año 2020 la Fundación Cardiovascular de Colombia será una organización reconocida a nivel nacional e internacional por la excelencia e innovación de sus productos y servicios orientados principalmente al sector salud.

### VALORES

Trato humanizado, lealtad, respeto, solidaridad, honestidad, laboriosidad, La Innovación.

### COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

- Compromiso Institucional.
- Liderazgo.
- Trabajo en Equipo.
- Creatividad y Proactividad.
- Orientación al cliente.
- Aprendizaje Continuo.
- Comunicación Asertiva.
- Orientación al logro con excelencia

## DIRECCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### Misión

La Dirección de Desarrollo Organizacional de la FCV es un equipo de apoyo especializado en satisfacer las necesidades de la gente que hace parte de la institución, procurando su bienestar, capacitación y desarrollo integral. Esto se lleva a cabo con calidad, amabilidad, oportunidad y agilidad, asegurando el logro de la misión, políticas, principios y valores de la FCV en un ambiente de trabajo eficiente y con calor humano.



Figura 2. Organigrama Dirección de Desarrollo Organizacional

### *Relaciones laborales*

Manejo de Nómina y prestaciones laborales

Administración de personal, reclutamiento, elección y contratación.

Se garantiza a la FCV la correcta elección del talento humano que se requiere, teniendo en cuenta en primera instancia, el personal de la institución para promoverlo si cumple con el perfil requerido.

Una vez se ha efectuado la selección se procede a la legalización de la contratación la cual puede realizarse de dos formas

-directa por la FCV

- Cooperativas de trabajo asociado: coopgestión Ltda (personal administrativo), Coopasistencia Ltda (personal asistencial), Coomedisalud Ltda (personal médico.).

### *Gestión Humana*

Proceso de inducción y reintucción

La inducción se realiza con el personal nuevo para dar a conocer la Institución. que empiecen a introducirse en la cultura organizacional y se apropien de su rol en la organización

La reintucción se realiza una vez al año y el objetivo es mantener actualizado al personal sobre el avance de la institución y su proyección.

Capacitación y entrenamiento

Se realizan capacitaciones tanto externas como internas de acuerdo a las necesidades con el propósito de garantizar un mejor desarrollo de las habilidades y destrezas del colaborador en las funciones propias del cargo.



### Valoración De Desempeño

Se aplica semestralmente y se utiliza como un instrumento para que el colaborador mejore su labor día a día y se detecten sus necesidades de capacitación, para ello se establecen compromisos a los cuales se les hace un seguimiento.

### Programa de clima laboral

Monitoreo de la satisfacción del talento humano anualmente en asocio con la ARP. De los resultados obtenidos se generan estrategias de intervención.

### Programa de Microclima laboral

Monitoreo del ambiente laboral en grupos primarios así como a los líderes. Medición Anual.

### Outdoor Training

Programa implementado para el cierre de brechas en competencias, en donde a través de actividades de campo se pone en juego las habilidades del personal para evidenciar falencias y desarrollar competencias como liderazgo, comunicación asertiva, creatividad y proactividad, trabajo en equipo, y aprendizaje continuo en cada una de las actividades programadas; además se busca intervenir en aspectos como la participación, integración, reconocimiento, consenso, optimización de recursos y el manejo de conflictos.

### Actividades de bienestar social recreativas

Actividades recreativas, celebraciones especiales: día del talento humano, día de los niños, fin de año, actividades culturales, etc.

### *Salud Ocupacional*

La Fundación Cardiovascular de Colombia ofrece a todos sus colaboradores diferentes programas en procura de una mejor calidad de vida.

#### Medicina Preventiva

(Citologías, salud oral, capacitación, salud ocupacional, audiometrías, visimetrías, vacunación.)

#### Medicina del trabajo

(Exámenes de ingreso, periódicos, programa de ergonomía, programa de apoyo psicológico, manejo de accidentes de trabajo, plan de emergencia, etc).

#### Higiene y seguridad industrial

Mediciones ambientales, investigación de accidentes de trabajo, indicadores de accidentalidad y ausentismo, COPASO).

### *Bienestar y Comunicaciones*

Se manejan diferentes medios de comunicación interna con el objetivo de mantener informado a todo el talento humano de la FCV sobre temas de interés organizacional como cambios, programas, proyectos, actividades, entre otros. (correo electrónico, Cartelera, Sistema Informático (SI))

## REFERENTE CONCEPTUAL

En las décadas de 1980 y 1990 se ha resaltado el papel que juega el cambio en el mundo de los negocios y de las organizaciones. Por medio de la liberación de los mercados, el creciente número de adquisiciones, el surgimiento de bloques de libre comercio, los cambios tecnológicos, entre otros, son frecuentemente considerados como factores desestabilizadores del entorno empresarial. Con esto se puede evidenciar que son muchos los factores que han contribuido a la turbulencia del entorno y a la incertidumbre organizacional.

Entonces al iniciar el nuevo milenio, las organizaciones se verán expuestas a una economía globalizada altamente competitiva. Podremos ver empresas de poco alcance que se conviertan en estrellas gigantes y también ver cómo se desboronan compañías sólidas y bien posicionadas, ya que las decisiones que se tomen dentro de las organizaciones podrán fortalecerlas o desaparecerlas en cuestión de días. Por ello la capacidad y habilidad para tomar decisiones estratégicas y convertirlas en acciones acertadas, deberá ser el secreto mejor guardado de las organizaciones exitosas.

Es esta creciente rapidez e impredecibilidad de los cambios en el entorno y, por ende, las consiguientes demandas de adaptación, son las que hacen que el tema del cambio, actualización, aprendizaje y capacitación organizacional preocupe cada vez más al ámbito laboral.

Por otra parte, las organizaciones se han dado cuenta que el éxito de las empresas ya no sólo depende de sus habilidades de manufactura, capital, proveedores que les den

insumos, relaciones gubernamentales, y la relación que tienen con sus clientes, aunque estos factores hayan sido y sigan siendo importantes, muchas empresas que no han tenido a la mano estos recursos han logrado ser muy exitosas, ya que su esencia ha residido en sus habilidades y su perfeccionamiento en el campo de la creación de conocimiento organizacional.

Esta creación de conocimiento organizacional hace referencia a la capacidad que tienen las empresas para generar nuevos conocimientos, llevándolo a sus empleados y materializándolo en acciones que lleven a nuevos productos, nuevas ideas, servicios o sistemas que mejoren el manejo organizacional.

Por tanto una organización con la capacidad de crear, adquirir, transferir conocimiento, y modificar su comportamiento, refleja la noción de lo aprendido, lo cual la cataloga como una organización inteligente. (Chun Wei Choo, 1999). Las Organizaciones inteligentes son capaces de crear, desarrollar, difundir, y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Son las empresas que sobreviven a la competencia cada vez más estrecha por los mercados; son capaces de transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigidos.

Chun Wei Choo define la organización inteligente como aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones. Entonces, el principal desafío para las empresas y organizaciones de hoy es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje, la habilidad de aprender más rápido que los demás, se convierte en la principal herramienta de ventaja competitiva

sostenible en el tiempo. Lo que permite mencionar que “la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento” (Nonaka, 1991).

Con base en lo anterior para la Fundación Cardiovascular de Colombia surge la necesidad de brindar programas de capacitación basados en el aprendizaje significativo donde se ofrecen conocimientos que posteriormente permiten al empleado identificarse con la institución, desarrollar eficazmente el cargo y sus funciones específicas, resolviendo así mismo los problemas que se puedan presentar.

La mayoría de las empresas no pueden cumplir cabalmente con este propósito, porque operan sin una participación organizada y sin un concepto claro de dicho entrenamiento como un insumo de la productividad.

Una vez la organización es consciente de la importancia del talento humano dentro de la institución, se evidencia un cambio a nivel interno satisfactorio, pues el personal se siente valorado aumentando así su sentido de pertenencia, al igual que su motivación, y es en ese momento donde la empresa debe implementar los procesos de capacitación para permanecer en la nueva era empresarial de manera competitiva.

Este cambio se encuentra en la capacitación y el aprendizaje continuo; debido a que estos procesos dan respuesta a la necesidad de los individuos y a las comunidades laborales, convirtiéndose en un espacio necesario e indispensable para todo colaborador de una organización, ya que así como las personas dependen de las organizaciones para alcanzar sus objetivos personales, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, y alcanzar con éxito los objetivos generales y estratégicos.

Silveira, Sara (1997) en su estudio realizado a tres empresas de Uruguay, expresa, por ejemplo, que más que el determinismo tecnológico, resulta decisiva para la instrumentación de una actividad capacitadora intensiva su valoración por parte de los

dirigentes empresariales, quienes entienden que no es posible enfrentar las actuales condiciones de desarrollo económico y tecnológico sin otorgar un papel central a los recursos humanos. Parece evidente que la presencia de un área de personal con participación en el nivel decisorio de las políticas institucionales contribuye a otorgar carácter sistémico a las estrategias formativas, las cuales se transforman a la vez en instrumento de cambio y componente estructural del nuevo paradigma productivo y organizacional.

Es por ello que para lograr la productividad de una organización no es cuestión de agrupar ciertas herramientas, sino de modificar creencias, hábitos y actitudes que nos llevan a pasar por alto el buen uso de los recursos que dispone la empresa para cumplir con sus objetivos.

Así por medio de los procesos de capacitación continua en las organizaciones y empresas se generan importantes beneficios que justifican suficientemente los esfuerzos e inversión realizados. Estos procesos de capacitación empresarial están encaminados a la modificación de conductas muy concretas que deben satisfacer necesidades previamente definidas, por lo que el personal no sólo debe adquirir conocimientos y habilidades, sino aplicarlos, incorporarlos a su comportamiento y mejorar su desempeño.

Por tal motivo se hace necesario retomar el concepto de Capacitación que viene del adverbio Capaz y este a su vez del verbo latino capare= dar cabida, conociéndose como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que se desempeñen mejor en su trabajo. (Rodríguez M, 1997)

Como su concepto lo resalta, la capacitación es un elemento estratégico en las organizaciones, pero cuando no se considera así, su potencial no se utiliza al máximo y se obtienen escasos resultados. Es porque no se considera como un proceso que requiere de una serie de pasos establecidos, que necesita de una metodología, sin lograrse evidenciar sus frutos. Es decir; el proceso de capacitación se inicia con una detección de necesidades (DNC), que en algunas empresas consideran como una pérdida de recursos, de modo que no la llevan a cabo perjudicando así los resultados esperados.

Igualmente, en el momento de ejecutar una capacitación, el instructor es responsable de establecer un clima de sinergia, de apertura y de participación, para que la gente comparta sus experiencias y tenga la voluntad de escuchar a los demás y a su vez de contribuir a que otros participantes encuentren un marco de referencia objetivo para sortear los problemas. Por eso la capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones, porque repercute de manera directa en los tres subsistemas que conforman una empresa (Tecnológico, administrativo y social-humano). (Pinto, R, 2001)

Así, las empresas pueden registrar el número de cursos realizados durante el año y la asistencia del personal a las mismas, pero es muy claro que la cantidad de horas y de personas no garantiza que se haya logrado una capacitación efectiva y cuando esto ocurre se comete el error de pensar que se ha hecho un gasto, un desembolso inútil, ya que no se evidencio lo esperado y es así como la capacitación pasa a un tercer o cuarto nivel de la jerarquía de la organización.

Pues sucede con frecuencia que no todos los beneficios de la capacitación son visibles a simple vista, ni son efectivos en corto plazo. Si se comparan los procesos de capacitación organizacional con la salud, la formación hace el papel de medicina preventiva o correctiva para la salud de la empresa, mientras que para las personas son

consideradas como una oportunidad de mejorar y crecer en su competitividad individual. (Dotlich, 1999).

Así Mckenny (2000) en su investigación titulada; La capacitación a Ejecutivos es un ingrediente para el éxito, basada en la idea que la creciente productividad es responsabilidad de todos los trabajadores de la empresa y, por tanto, todos deben recibir la formación requerida para lograrlo. Logra relacionar el grado de competitividad mediante el aprendizaje continuo y actualización laboral de los empleados.

Por otra parte, Trevor Bentley señala en su libro capacitación empresarial, que cuando el presidente de una compañía visitó una de las unidades operativas, reconoció que la aparente falta de aptitud se debía a que:

- La capacitación que se ofrecía a cada empleado durante el desempeño a su cargo no era seria.
- El promedio de tiempo de capacitación fuera del cargo era de tres días anuales por persona.
- Los cursos y materiales de capacitación estaban desactualizados.
- El presupuesto para capacitación era razonable pero no se estaba empleando de la mejor manera.
- Los gerentes no reconocían el valor potencial, ni la importancia de la capacitación.

Con esto se sustenta que la planeación del entrenamiento debe partir de un esquema participativo en donde la responsabilidad, por orden de importancia, corre a cargo de los niveles de mando de las áreas a capacitar, de los participantes, del instructor y del coordinador (Bentley, 1993).



La planeación de la capacitación debe incluir los siguientes elementos: filosofía, visión, resultados **del diagnóstico de necesidades de capacitación, programas, políticas, pronósticos, procedimientos, presupuestos y factores de éxito**. Estos elementos conforman el Plan Maestro de Capacitación. Éste es un plan de alcance ejecutivo para la orientación, uso y asignación de los recursos y las decisiones que se tomen en materia de capacitación. (Smith, B, 1995).

Según Pinto, R, 2001, “La educación formativa se dirige a los jóvenes, mientras que la capacitación esta dirigida a los adultos”, las motivaciones de aprendizaje en los jóvenes son diferentes a las de los adultos. El niño y el joven son receptivos: muchas veces aprenden por aprender, mientras que los adultos encuentran una razón para aprender ya sea para posibilidades de desarrollo, profesional y personal; algún reconocimiento, ideas o herramientas para mejorar su trabajo o simplemente, buscar algunos elementos para razonar más a fondo acerca de la línea a seguir para contribuir mejor con la empresa.

Una creencia común en la mayoría de las empresas es que resulta necesario valorar la rentabilidad de todas las actividades, situación que a todos nos queda muy clara. Desafortunadamente, se piensa que es posible llegar a la rentabilidad de la capacitación sin hacer una planeación sólida y profunda del proceso de la misma. Es necesario modificar esa creencia, hacer un alto en el camino e invitar a los usuarios a que participen en su planeación. Si no se tiene una adecuada planeación, no es posible llegar a conocer la rentabilidad de un proceso, por lo que antes de cuestionar cómo se obtienen resultados habría que cuestionar cómo se diagnostica, diseña y transfiere la capacitación (Serrano 2005).

En pocas palabras el personal se capacita por medio de un proceso de diagnóstico, diseño, transferencia, reforzamiento y medición de resultados. En otras palabras el personal aprende haciendo.

Vamos a centrarnos ahora en la forma como se administra específicamente el proceso de capacitación. Administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos del grupo. Ahora bien, puesto que la capacitación se encamina a la modificación de conductas para el logro de dichos objetivos, es necesario que el capacitador, como administrador de esta función, conozca y aplique los cuatro principios o fases de la administración **Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación.**

Estos principios o fases se han de contemplar en la administración de la capacitación, pues una cosa es cierta: la mayor parte de las empresas ponen poca atención, a estas fases, dado que habitualmente consideran que el personal sólo aprende a través de cursos, que en éstos los empleados pueden aprender todo lo que requieren para hacer bien su trabajo y que luego de tomarlos deben trasladar al trabajo lo que aprendieron en ellos. Así cada proceso o principio contempla una serie de pasos como se evidencia a continuación:

#### *Proceso de la planeación y sus elementos*

10 pasos a seguir en la planeación estratégica de la capacitación

- Analice las expectativas del entorno en la Organización
- Determine las expectativas de los elementos al interior de la empresa
- Formule y opere un banco de datos
- Analice el medio socioeconómico
- Detecte las fortalezas y debilidades de la empresa DNC
- Analice la misión

- Formule objetivos a largo plazo
- Establezca las acciones a seguir
- Formule y determine las políticas
- Planeación operativa.

### *Principio I: Planeación*

Planear es decidir con anticipación lo que se va hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién se encargará de hacerlo. Implica prever y seleccionar las actividades que se van a seguir en el futuro. Por ello incluye los siguientes elementos: filosofía, visión, resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación, programas, políticas, pronósticos, procedimientos, presupuestos y factores de éxito. Estos elementos conforman el Plan Maestro de Capacitación.

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico al proceso mismo del entrenamiento, pues ayuda a determinar que se va hacer, y aquí ya se puede resaltar nuevamente la importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) el cual se lleva a la práctica a través de diferentes planteamientos, como pueden ser los requisitos del puesto, el desempeño de la persona o el análisis de las problemáticas que se observan dentro de la organización.

### *Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)*

Es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades. (Pinto, R, 2001) (Véase Tabla 1).

**Tabla 1:** Detección De Necesidades De Capacitación.

EN QUE	Habrán de ser capacitados para que se desempeñen correctamente su trabajo
QUIENES	Requieren ser capacitados
CON QUE	Nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema.
QUE IMPORTANCIA	O peso que tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto o especialidad.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar, debido a que este proceso orienta la estructuración, logra el 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 la misma. (Usagawa, Z, 2003).

Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, uno se refiere específicamente a la ausencia o falencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de una organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, la atención hacia un DNC puede derivar de; problemas en la organización, desviaciones en la productividad, cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas, baja o alta de personal, cambios de función o de puesto, solicitudes del personal, entre otras.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad del aprendizaje que se genere, sino también de la forma en que sean satisfechas

las necesidades organizacionales y del modo en que estas contribuyan al logro de los objetivos fijados por la organización (Pinto, 2001)

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

- Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

#### Fase I

Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

- Descripción de puestos
- Manuales de procedimientos y de organización
- Planes de expansión de la empresa
- Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).

## Fase II

Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)

## Fase III

Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

## Ventajas del DNC (Espinosa, J, 1999)

- Se ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Prevé los cambios que se realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas.
- Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.
- Descubre los problemas que se tengan con los recursos materiales de la empresa.
- Sienta las bases para una correcta evaluación de puestos de trabajo.

- Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de capacitación, por que estas van a resolver problemas reales y concretos.
- Incorpora a personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de los problemas.
- Contribuye a la comunicación productiva que debe existir en la empresa.

Es importante tener presente que la capacitación solamente puede solucionar los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores; pero cuando los problemas son de tipo administrativo, económico o tecnológico, es indudable que las soluciones implicarán cambios en la organización de la empresa.

Igualmente, los objetivos son los fines a los que se dirige toda actividad; ellos conforman la base de la planeación y le dan sentido, orientando todo proceso. Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas mediante el DNC.

La formulación de objetivos conduce, en parte, al diseño del plan de capacitación, por ellos habrá que estructurar:

- Los objetivos generales del plan
- Los objetivos particulares de los programas
- Los objetivos terminales para cada evento
- Los objetivos específicos por cada unidad o tema contenido en un evento.

Los programas son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado; es decir un plan maestro de capacitación.

La elaboración de programas da significado y contenido al plan de acción, esta elaboración implica la integración de objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de los contenidos temáticos, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso.

Tradicionalmente el DNC ha sido considerado como el paso inicial en el proceso de capacitación. Sin embargo, antes de proceder al análisis de las necesidades, es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo primero objetivos y políticas generales para luego determinar la magnitud y alcance del estudio, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planificar un sistema antes de entrar en acción con el DNC, tener en cuenta el presupuesto ya que se considera un elemento básico para que los planes lleguen a su fin. Consiste en que la empresa trabaje en la planeación, que se asigne tiempo y recursos a esta actividad y que realmente de aplique lo planeado. Todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación.

### *Principio II Organización*

La etapa de organización, en el proceso de capacitación, responde a cómo se van hacer las cosas y con qué medios, así mismo es el proceso que permite distinguir lo urgente de lo importante. La organización se encuentra integrada de una serie de fases que se describen a continuación:



- Estructura: debe estar acorde a los objetivos del área y el desempeño de las principales funciones de los encargados.
- Procedimientos: Se establecen políticas sustantivas generales y específicas así como la normatividad para la operación de los programas.
- Integración de personas: requiere definir todas las posiciones administrativas, realizar la descripción de puestos y la identificación de los requerimientos de cada uno.
- Integración de recursos materiales: la capacitación no requiere de grandes inversiones, pero si de que se le dote de los recursos materiales necesarios para su puesta en marcha. Tales como aulas, muebles, proyectores, equipos de video, instalaciones, etc.

### *Principio III: Ejecución*

Es dar comienzo al plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempo del personal involucrado, tanto interno como externo; la ejecución esta integrada por cuatro pasos:

- Contratación de servicios
- Desarrollo de programas
- Coordinación de eventos
- Control administrativo y presupuestal

### *Principio IV: Evaluación*

La evaluación es la medición y en algunos casos la corrección, de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica comparar lo alcanzado con

lo planeado. En la evaluación también se lleva a cabo el seguimiento para verificar la transferencia de los conocimientos al trabajo.

Ésta es la etapa que proporciona información, permite el continuo desarrollo del sistema y, además, establece las áreas de oportunidad y el nivel de alcance de los objetivos. Un sistema que no se evalúa de manera permanente y que no mantiene una corriente continua de información respecto de su desempeño, corre el riesgo de quedar obsoleto. Para el caso en particular de la capacitación, debemos insistir en que el proceso de evaluación en sus diferentes aplicaciones debe ser una costumbre que ayude a su mejora continua.

Todo lo mencionado, resume lo que hace referencia a una buena planeación estratégica. Entendiéndose planeación como un ejercicio que consiste en utilizar información con la cual contamos, repasando la mejor forma de encaminar nuestras acciones para lograr, en un futuro, los fines que se proponen. Después de una buena planeación y ejecución de capacitaciones se hace pertinente llevar un seguimiento al impacto de la capacitación.

Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

La evaluación es producto de un dictamen razonado y maduro que combina la medición y la valoración. Considera los resultados y toma en cuenta también los métodos utilizados. Asimismo, busca más la productividad que la producción. Debe

determinar cuánto se logró, como se logró, por qué fueron obtenidos determinados resultados y por qué no fueron alcanzados otros.

Es por ello que se hace necesario tener en cuenta algunos modelos de medición, con el fin de cumplir con los objetivos del proceso de evaluación; por esta razón se expone el Modelo de Kirkpatrick que ha logrado un gran impacto en las organizaciones que lo han aplicado:

#### *Modelo de medición de Donald Kirkpatrick*

El modelo de medición de Donald Kirkpatrick consta de cuatro niveles

##### *Nivel I: Reacción*

Uno de los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse solo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Kirkpatrick recomienda seguir cinco pasos esenciales para la medida exacta:

1. Determinar qué información se desea.
2. Idear una hoja escrita del comentario eso incluye artículos determinados en el paso previo.
3. Diseñar la hoja para que las reacciones se puedan tabular fácilmente y pueden ser manipuladas por medios estadísticos.
4. Dichas hojas deben ser anónimas.
5. Alentar a los participantes a hacer los comentarios adicionales no sacados por preguntas en la hoja.

Evaluar la reacción es importante porque arroja información valiosa que ayuda a evaluar la acción, así como comentarios y sugerencias para mejorar futuros programas.

### *Nivel II: Aprendizaje*

Consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades.

Kirkpatrick define aprendizaje como el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa. El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

Es importante medir el aprendizaje porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta. Si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas.

Esta evaluación es mucho mas difícil y lleva más tiempo que la de reacción.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes.

### *Nivel III : Comportamiento o de transferencia al puesto de trabajo*

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- Querere cambiar (mejorar).

- Reconocer las propias debilidades o fallas.
- Trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento.
- Tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos.
- Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto.

La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos
- Enfocarse en los principios generales
- Establecer un clima para la transferencia

En este caso se mide la aplicación de lo aprendido ya que muchas veces gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto.

Kirkpatrick dice que no se deben saltar las dos etapas anteriores para llegar a esta ya que si no se ve un cambio en el comportamiento se podría concluir que la capacitación no fue eficaz. Pero esta conclusión puede no ser cierta, ya que la reacción puede haber sido favorable y los objetivos de aprendizaje pueden haberse alcanzado, pero quizá no se dieron las condiciones necesarias para el cambio. No se debe olvidar que la capacitación puede ser indispensable pero no es suficiente para el éxito de un proceso de cambio.

*Nivel IV: Resultados o impacto organizacional*

La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc.

De manera creciente, las organizaciones son sistemas de capacitación elaborados que buscan el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones. Es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro.

Una de las paradojas más interesantes en el campo de la capacitación en las organizaciones, es que se invierte una importante cantidad de tiempo y dinero en acciones que cuya rentabilidad e impacto jamás son medidas.

Esta paradoja pasa por el hecho que, a pesar de los desarrollos que comenzaron hace ya casi más de 40 años con la presentación del modelo de Donald Kirkpatrick, son muy pocas las organizaciones que realizan mediciones de los resultados de la capacitación que superen el aprendizaje de conocimientos.

La capacitación debe considerarse, como una inversión con un rendimiento del gasto efectuado y con una ganancia para la empresa, por ello puede decirse que se ajusta al esquema de la eficacia, pues este proceso consiste en hacer las cosas correctamente, es así como se ratifica la importancia de la capacitación y su buen manejo en la organización quedando claro que por medio de ella es que el personal aprende.

El aprendizaje que se está buscando generar en la Fundación Cardiovascular de Colombia por medio del modelo de capacitación, es el significativo, pues este aprendizaje se adquiere cuando los contenidos son relacionados de modo no arbitrario y sustancial (no al pie de la letra) con lo que el aprendiz ya sabe, produciendo una retención más duradera de la información. (Ausbel, 1983). Lo que permite el fortaleciendo así del desempeño laboral de su equipo humano, brindando calidad y excelencia en los servicios que presta, reconociéndose a nivel organizacional y nacional.

La FCV es la más interesada en saber los resultados que arroja este estudio, pues vive en búsqueda de la productividad y competitividad a nivel organizacional, ofreciendo los mejores servicios y contando con el mejor capital humano, por lo tanto es consciente que la capacitación juega un papel muy importante en alcance de estos ideales. No obstante, para lograr lo anterior, es necesario revisar el modelo actual de capacitación que implementa la Fundación Cardiovascular de Colombia, para establecer mejoras y optimizar el recurso humano de la institución.

Siendo consciente de esto la FCV comprende que el proceso de capacitación actualmente se considera como un proceso adaptable al cambio, y que logra acoplarse a las necesidades específicas de las organizaciones, buscando el aprendizaje continuo de cada uno de sus colaboradores.

Por esta razón la FCV busca que su personal vea en el proceso de capacitación una oportunidad para adquirir conocimiento, logrando llevar este aprendizaje a sus sitios de trabajo, pues, este es uno de los puntos más importantes dentro de un proceso de capacitación.

Así el aprendizaje se explica cuando el ser humano adquiere conocimientos, y a su vez presentan una serie de aprendizajes cada uno con una metodología diferente de capacitación:

- El aprendizaje mecánico se produce de tal forma que la nueva información es almacenada arbitrariamente, sin interactuar con conocimientos pre- existentes, un ejemplo de ello sería el simple aprendizaje de fórmulas matemáticas, esta nueva información es incorporada a la estructura cognitiva de manera literal y arbitraria puesto que consta de puras asociaciones arbitrarias.

- El aprendizaje por descubrimiento se caracteriza por generar conocimiento a través de la interacción del individuo con el medio.

- El aprendizaje por recepción es donde se le pide al aprendiz que incorpore este conocimiento para utilizarlo inmediatamente o a futuro (poemas, leyes, etc).

Ausubel resume este hecho de la siguiente manera: "Si tuviese que reducir toda la psicología educativa a un solo principio, enunciaría este: El factor más importante que influye en el aprendizaje es lo que el alumno ya sabe. Averíguese esto y enséñese consecuentemente". Generalmente el conocimiento previo se adquiere en el ámbito familiar, escolar, laboral y comunitario, es decir; que se construye a partir de lo que el entorno natural y social enseña al individuo de manera directa o indirecta, de forma planeada o espontánea. Es por ello que los seres humanos estamos permanentemente en un proceso de aprendizaje y se aprende más al compartir con otros, por ello se sustenta que la capacitaciones un método de aprendizaje para los colaboradores de una organización, convirtiéndose el capacitador en el mediador entre los conocimientos y los participantes, para lograr participación y la motivación frente al aprendizaje continuo.

Lo anterior se evidencia en experiencias de nuestra vida cotidiana, donde el aprendizaje nuevo se adhiere a lo que ya sabemos, o dicho de otra forma, se comienza a construir el nuevo conocimiento a través de conceptos que ya se poseen. El aprendizaje se caracteriza por abordar todo y cada uno de los elementos, factores, condiciones y



tipos que garantizan la adquisición, asimilación y la retención de los conocimientos y temáticas que se le transmiten al aprendiz de modo que adquiera significado para él mismo. Es por esta razón que los conceptos se deben transmitir de forma general hasta llegar a lo particular.

A su vez, Kolb en su modelo de estilos de aprendizaje, supone que para aprender algo debemos trabajar o procesar la información que recibimos. Kolb dice que, por un lado, podemos partir:

- de una experiencia directa y concreta: alumno activo.
- o bien de una experiencia abstracta, que es la que tenemos cuando leemos acerca de algo o cuando alguien nos lo cuenta: alumno teórico.
- Las experiencias que tengamos, concretas o abstractas, se transforman en conocimiento cuando las elaboramos de alguna de estas dos formas:
- reflexionando y pensando sobre ellas: alumno reflexivo.
- experimentando de forma activa con la información recibida: alumno pragmático.

Según el modelo de Kolb un aprendizaje óptimo es el resultado de trabajar la información en cuatro fases:

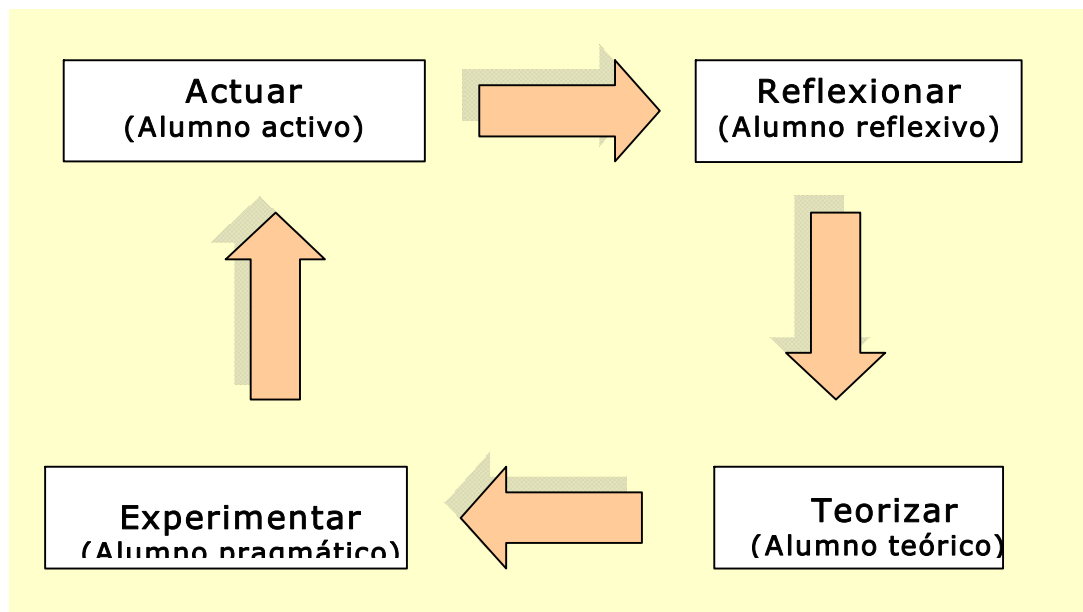


Figura 3: Modelo de estilos de aprendizaje, Kolb

El aprendizaje es alcanzar una conducta más efectiva, la cual esta orientada a las metas que cada uno de nosotros desee lograr, es por esto, que el aprendizaje no se considera una técnica, si no una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción, en pocas palabras se puede resumir en la siguiente frase “aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea”. Kofman (2001).

El best-seller de Peters y Watermann titulado “En busca de la excelencia” presenta resultados de una amplia investigación sobre las empresas más destacadas de los Estados Unidos. Los autores descubrieron que existen siete características que forman el común denominador de las empresas-estrella. Teniendo todas como factor indispensable el Ser humano.

- Pasión por la acción y el aprendizaje continuo.
- Diálogo intenso y cercano con los clientes y con el público en general
- Segmentación estructural, tal que permite que cada grupo y cada división piensen y actúen con cierta independencia.
- Productividad a través de la gente: todo el personal se muestra consciente de que sus esfuerzos son útiles, valiosos y valorados por la gerencia.
- Focalización en valores institucionales
- Organigrama sencillo de tal forma que la comunicación fluya clara y fácilmente.

Una de sus célebres máximas es : "Las firmas excelentes no creen en la excelencia, sólo en la mejora y el cambio constante", Peters, T, (1942)

Esto sustenta el interés de la FCV por generar en la institución un aprendizaje significativo y continuo en los colaboradores, pues es una institución consiente de los cambios que se presentan en la actualidad incluyendo la forma de transmitir

conocimientos y lo indispensable que es el factor humano dentro de ella. La FCV comprende lo que involucra un aprendizaje significativo, el cual solicita de mucho más tiempo que un aprendizaje mecánico y arbitrario, ya que, requiere de un intercambio de significados y replanteamientos en los conocimientos ya adquiridos y los nuevos. Igualmente tiene claro que invertir en el capital humano genera un gran beneficio a nivel organizacional y un crecimiento en sus colaboradores.

Peter Druker menciona "En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención" convirtiéndose esto en el mayor de los retos para todas las organizaciones especialmente para la Fundación Cardiovascular de Colombia ya que al igual que las demás desea ser competitiva y mantener en el tan competitivo entorno.

## PROCEDIMIENTO

El proyecto se realizó en 5 fases, que permitieron la organización y desarrollo del mismo.

**Fase I:** Selección de la muestra representativa.

### *Justificación*

La Fundación Cardiovascular de Colombia se identifica con su lema “ En la FCV estamos construyendo juntos el mejor sitio para trabajar” lo cual indica que la organización es consciente de la importancia del talento humano y que sin él no puede mejorar, por lo tanto se hace indispensable su participación para la realización de este proyecto ya que el fin es evaluar el modelo de capacitación que se implementa en la institución para poder detectar las debilidades y a partir de los resultados hacer modificaciones que satisfagan tanto la necesidad de la empresa como la del trabajador.

Es así como en la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal productivo y competente, ya que se considera una herramienta que proporciona a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia. Es por ello que diseñar y poner en marcha la evaluación del modelo de capacitación actual de la F.C.V para su reestructuración a partir de las opiniones de los mismos colaboradores, es una de las estrategias más productivas y efectivas para seguir siendo una empresa competitiva pues permiten mejorar las capacidades, aumentar el rendimiento y hacer crecer a sus empleados.

### *Participantes*

140 colaboradores activos de la FCV que laboran en Floridablanca, quienes se escogieron aleatoriamente, bajo el criterio de antigüedad de un año, conformando el grupo por 70 colaboradores asistenciales entre Directivos, Jefaturas y Auxiliares Profesionales y los 70 restantes pertenecientes a la parte Administrativa.

### *Metodología*

Para la selección de la muestra representativa se tuvo como criterio la fecha de ingreso de los colaboradores, quienes debían estar laborando como mínimo un año en la institución, igualmente en este proceso de selección aleatorio se tuvo en cuenta que el colaborador no estuviera participando en otro programa o proyecto, con el fin de lograr una buena disposición y participación. Después de seleccionar la muestra, se le informó a cada uno de los participantes por medio de un correo electrónico que hacían parte del proceso de reestructuración del modelo de capacitación actual de la empresa.

### *Resultados*

La participación de los colaboradores estuvo representada en un 100%, ya que todos las personas que fueron seleccionadas dentro de la muestra representativa aceptaron participar en el proyecto y colaboraron durante el desarrollo del mismo, es decir aplicaron de manera oportuna el instrumento de evaluación y a su vez manifestaron inconformidades y recomendaciones respecto al modelo de capacitación actual que permitió obtener información confiable y que fue un gran aporte para las modificaciones que se llevaron acabo.

## **Fase II. Elaboración Del Instrumento**

### *Justificación*

La capacitación en las empresas surge por múltiples razones que justifican su existencia, pero una de las principales radica en la necesidad de mejorar y optimizar el desempeño de los trabajadores dentro de organización.

Es así como La Fundación Cardiovascular de Colombia cuenta con un modelo de capacitación donde el jefe de área es el encargado de detectar las necesidades de capacitación externa e interna y a su vez de realizar la programación de las mismas; pero en este proceso se evidencia una baja participación tanto de jefes como de colaboradores, por lo tanto se hace necesario diseñar un instrumento de evaluación que permita detectar debilidades del modelo actual para así poder crear acciones correctivas, que logren fortalecer el aprendizaje continuo de los trabajadores de la institución y a su vez generen un mayor crecimiento de la organización, pues, no se debe desconocer que la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente que procura un mejor desempeño laboral.

### *Metodología*

Para el diseño del instrumento de evaluación se realizó una revisión teórica sobre diversos modelos de capacitación, teniendo en cuenta textos e investigaciones que involucran la temática; igualmente se indagó en empresas Colombianas sobre programas de capacitación y su ejecución en cada una de ellas.

Al identificar los conceptos básicos por medio de la revisión del estado del arte, se logró tener una aproximación frente a la temática, lo cual facilitó la construcción del

instrumento de evaluación para obtener información sobre la problemática actual en la F.C.V en cuanto al modelo que se esta implementando.

El instrumento utilizado fue una encuesta de 10 preguntas enfocadas a indagar sobre el nivel de conocimiento, participación, y efectividad del modelo de capacitación implementado actualmente en la Fundación Cardiovascular de Colombia teniendo en cuenta que la encuesta es un método que permite explorar sistemáticamente lo que otras personas, saben, piensan, creen respecto a algo en específico. El instrumento de encuesta es el conjunto de preguntas diseñadas para generar datos necesarios para analizar los objetivos de la investigación. (McDaniel, Gates, 1999).

### *Resultados*

Con la finalidad de detectar alguna falla en la encuesta se realizó una prueba piloto de 15 encuestas aplicadas a personas de distintas áreas, cargos y edades, de esta manera se pudo enriquecer más el trabajo y se llegó a la necesidad de consignar entre paréntesis a lo que se refería por P.E.C (programa de capacitación continua) es decir, programa de capacitación ya que algunas personas conocían el proceso pero no por su verdadero nombre.

A partir de dicha prueba el proyecto se baso en una encuesta de 10 preguntas necesarias para cubrir los objetivos planteados y a partir de los resultados poder concluir y aportar sugerencias.

Las preguntas de la encuesta eran abiertas, cerradas y con opción de única respuesta. Es decir permite a las personas elegir únicamente en una lista de respuestas (Mc Daniel y Gates, 1999). y en algún caso existe la opción de elegir *otro* en caso de sugerir una respuesta diferente.

Finalmente el instrumento fue sometido a aprobación por parte de la Institución y de la Asesora de pasantía, realizando las recomendaciones sugeridas para la autorización de la aplicación a la muestra representativa (Anexo 1).

### **Fase III** Aplicación del instrumento

#### *Justificación*

Hoy en día, las empresas tienen que recurrir a estrategias de cambio para lograr sus objetivos y garantizar su competitividad y permanencia en la sociedad, por lo que la capacitación se ha convertido en un auténtico proceso de cambio dirigido a ser más eficiente el desempeño de los empleados e impactar en la productividad de las organizaciones, esto exige que las organizaciones se involucren de manera decisiva en el proceso de capacitación de los empleados. Es por ello que la F.C.V considera importante la participación de los colaboradores en este proyecto, ya que permite conocer las falencias del modelo actual de capacitación, generando estrategias que logren impactar en el comportamiento de cada uno de sus empleados, mejorando así su desempeño laboral.

#### *Metodología*

Para facilitar la aplicación del instrumento se presentaron dos opciones: En la primera se elaboró un formato para contestar de forma escrita, y en la segunda opción se diseñó un formato en internet (Gmail) para contestar vía intranet.



### *Resultados*

Los colaboradores respondieron de manera oportuna el instrumento lo cual permitió obtener información oportuna para el proyecto.

**Fase IV:** Análisis e interpretación de resultados.

### *Justificación*

La Fundación Cardiovascular de Colombia se ha venido estructurando a través del tiempo implementado programas, y fortaleciendo sistemas, como entidad que está en búsqueda constante del mejoramiento de sus procesos, lo cual indica que es una organización que esta orientada al crecimiento continuo; que sin lugar a dudas genera valor agregado en el servicio hacia los usuarios y en la dinámica del talento humano.

Hoy en día el mercado esta en constante evolución, motivo que obliga a que la institución se comprometa es estar en constante aprendizaje y flexible frente al cambio pues son factores que aseguran la productividad y la búsqueda de resultados generadores de utilidad.

Las empresas desarrollan constantemente planes de capacitación confiando en metodologías que muchas veces no arrojan los resultados esperados. En algunos casos, sus planes de formación obedecen al cumplimiento de un presupuesto y no al mejoramiento de la gestión diaria de los colaboradores y es en este error en el que la F.C.V no quiere caer por eso permitió realizar este proyecto donde los mismos colaboradores manifestaron las necesidades, pensamientos, y cambios que esperan del modelo de capacitación lo cual le suma importancia a esta fase donde el análisis e interpretación de resultados se convierten en la fuente mas valiosa de la organización.

### *Metodología*

La muestra con la que se trabajó durante el proyecto estuvo dividida en dos: una 70 colaboradores asistenciales y los otros 70 colaboradores administrativos por lo tanto el análisis de resultados se llevo a cabo de la misma manera, lo cual permitió identificar debilidades tanto en el campo administrativo como en el campo asistencial.

### *Resultados*

El proceso de interpretación y análisis de resultados se realizó en base a las gráficas creadas por cada pregunta, primero se hizo una lectura de la gráfica y después un análisis de resultados individual. (Asistencial-Administrativo).

Por este proceso, se identificaron debilidades en el modelo de capacitación de la Fundación Cardiovascular de Colombia, permitiendo de esta manera generar acciones correctivas.

## Gráficas Asistenciales

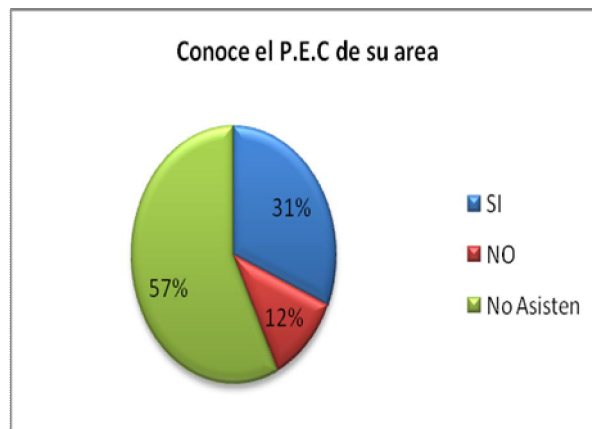
1. Sabe lo que es el P.E.C: Programa de Educación Continua (cronograma de capacitación interna) de la FCV:
  - a. Si.
  - b. No.

*(si respondió "No", pase a la pregunta número 9 )*



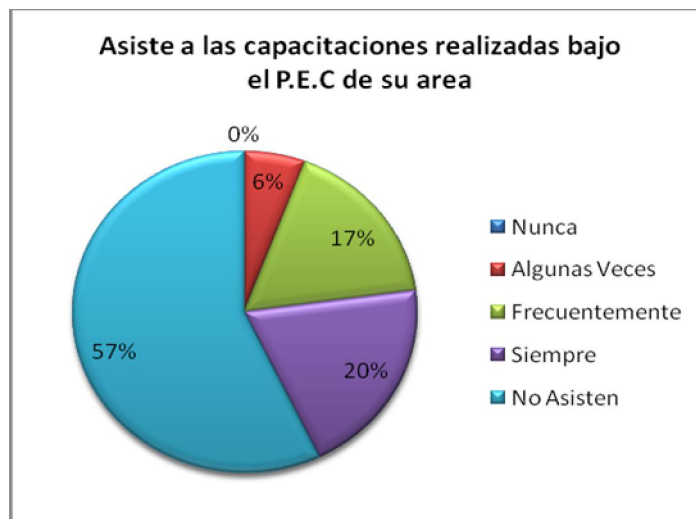
**Gráfica 1:** Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 1.

2. Conoce el P.E.C.: Programa de Educación Continua (cronograma de capacitación interna) para el presente año, de su área, oficina o UEN:



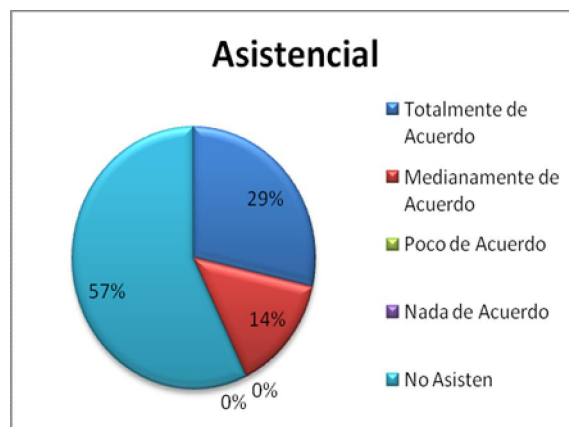
**Gráfica 2:** Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 2.

3. Asiste a las capacitaciones realizadas bajo el P.E.C.: Programa de Educación Continua (cronograma de capacitación interna) de su área:  
*(Si seleccionó la opción "a. Nunca he asistido", pase a la pregunta número 8)*



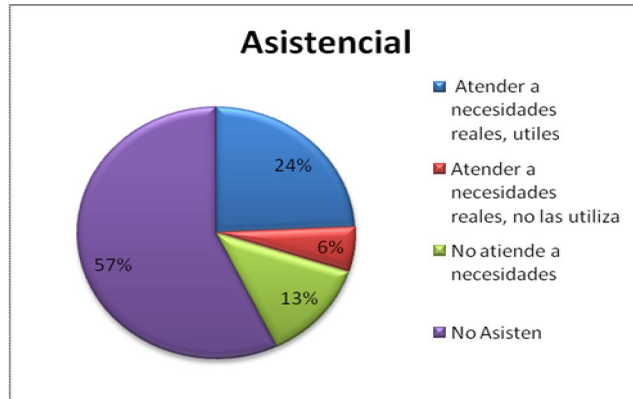
**Gráfica 3 :** Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 3.

4. Las capacitaciones a las que ha asistido, le han brindado herramientas útiles para fortalecer sus competencias y/o habilidades personales y profesionales:



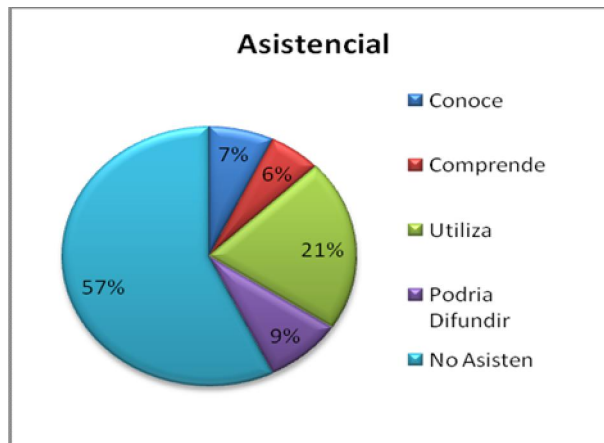
**Gráfica 4 :** Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 4.

5. Las sesiones de Capacitaciones a las que ha asistido le permiten:



**Gráfica 5** : Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 5.

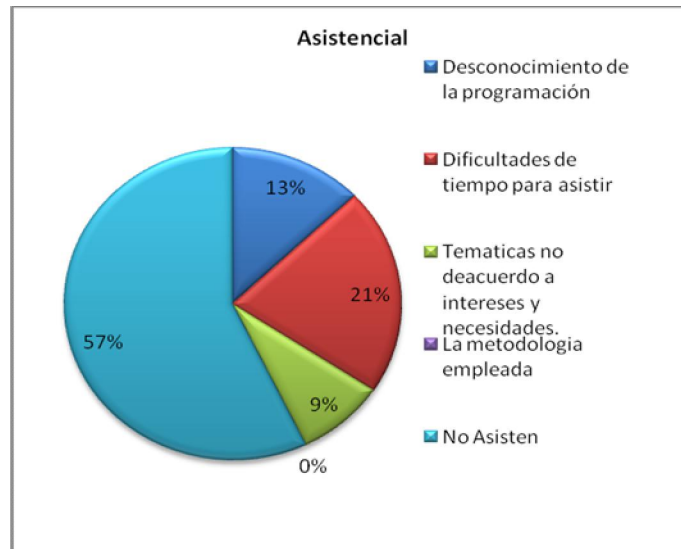
6. La información obtenida a partir de capacitaciones del P.E.C es un producto que usted:



**Gráfica 6** Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 6.

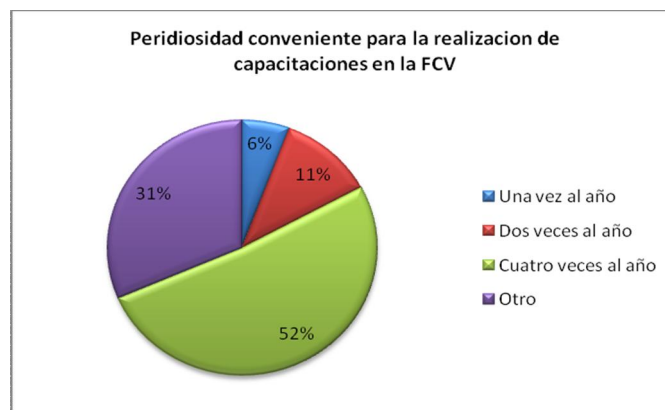
7. En la siguiente lista de razones identifique porque no asiste a las capacitaciones realizadas por el P.E.C. de su área:

- a. *(si seleccionó en la pregunta 3 la opción "d. Siempre que hay programación" deje en blanco y pase a la pregunta número 9)*



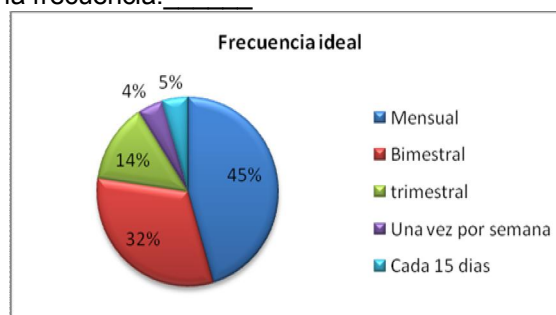
**Gráfica 7 :** Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 7.

8. Señale la periodicidad que considera conveniente para la realización de capacitaciones en la FCV:  
 a. (Si Selecciono "otro", sugiera la frecuencia)



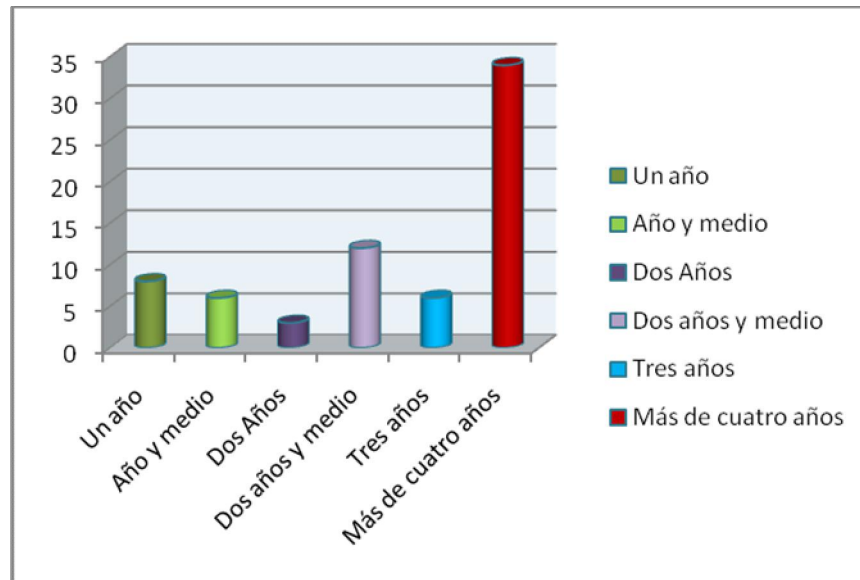
**Gráfica 8 :** Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 8.

- i. sugiera la frecuencia: \_\_\_\_\_



**Gráfica 9 :** Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 8.

9. Seleccione el tiempo que lleva laborando en la empresa



**Gráfica 10:** Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 9.

**Gráficas Asistenciales**

El personal asistencial de la FCV en un 43% tiene conocimiento sobre el modelo de capacitación que la institución implementa, y un 31 % de la población conoce el programa de capacitación que se lleva cabo en su área de trabajo. (Gráficas 1 y 2).

El 24% de la población asistencial afirma que las capacitaciones a las que ha asistido le permiten atender necesidades reales de su cargo, un 29% está totalmente de acuerdo con que las herramientas que se le han brindado por medio de las mismas son útiles para fortalecer sus competencias laborales y personales, y un 21 % responde que utiliza la información que ha recibido por medio del programa de capacitación. (Gráficas 4, 5, 6)

A su vez se puede observar que un 57% del personal asistencial no asiste a las capacitaciones que la empresa le brinda, donde un 13% es por desconocimiento de la programación, y un 21 % por dificultades de tiempo. (Gráficas 3 y 7).

### Gráficas Administrativas

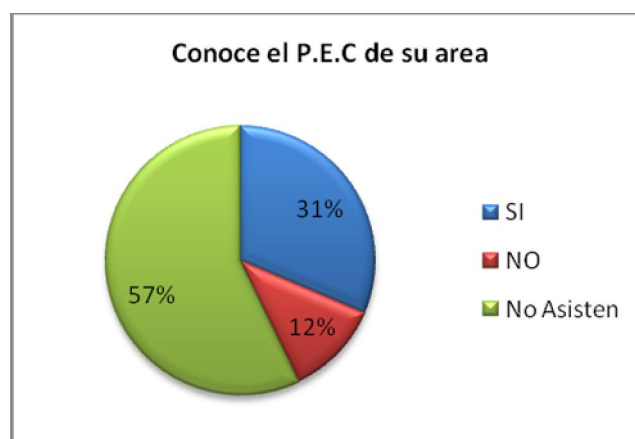
1. Sabe lo que es el P.E.C: Programa de Educación Continua (cronograma de capacitación interna) de la FCV:
  - a. Si.
  - b. No.

*(si respondió "No", pase a la pregunta número 9 )*



**Gráfica 11:** Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 1.

2. Conoce el P.E.C.: Programa de Educación Continua (cronograma de capacitación interna) para el presente año, de su área, oficina o UEN:



**Gráfica 12:** Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 2.

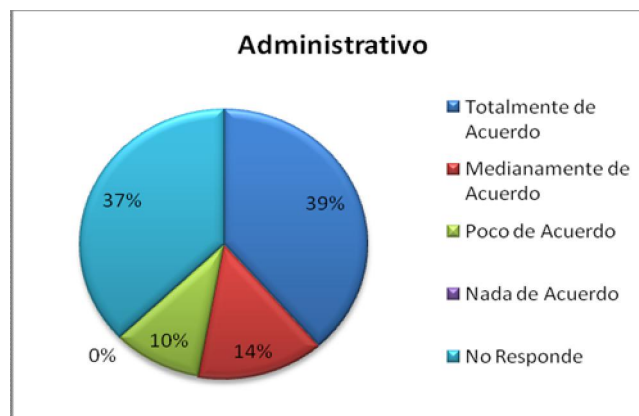


3. Asiste a las capacitaciones realizadas bajo el P.E.C.: Programa de Educación Continua (cronograma de capacitación interna) de su área:  
*(Si seleccionó la opción "a. Nunca he asistido", pase a la pregunta número 8)*



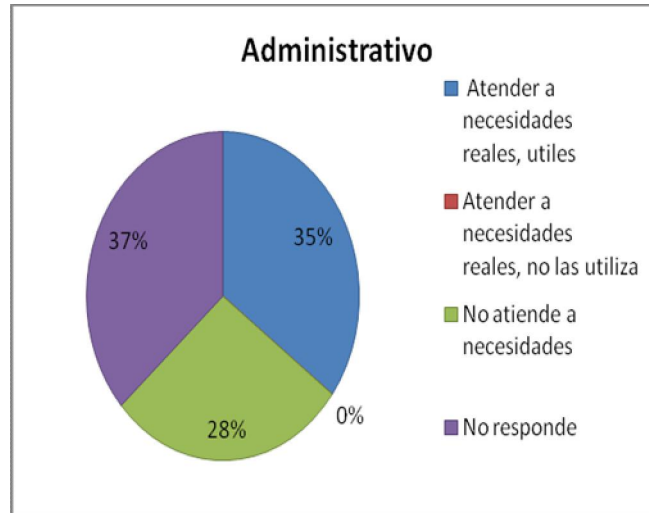
**Gráfica 13** : Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 3.

4. Las capacitaciones a las que ha asistido, le han brindado herramientas útiles para fortalecer sus competencias y/o habilidades personales y profesionales:



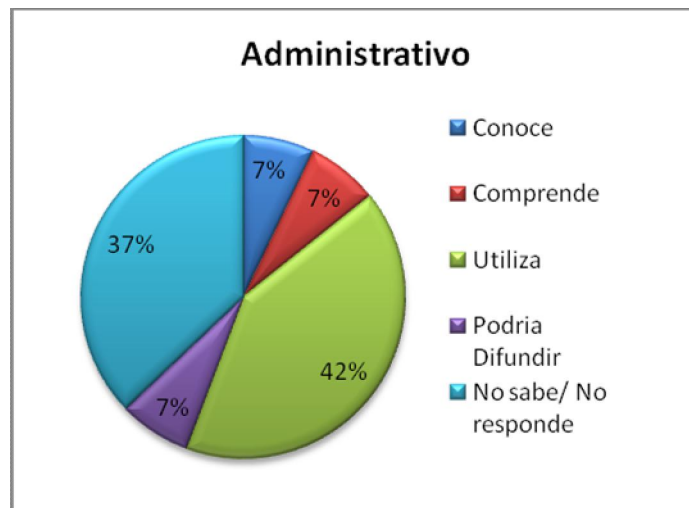
**Gráfica 14** : Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 4.

5. Las sesiones de Capacitaciones a las que ha asistido le permiten:



**Gráfica 15** : Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 5.

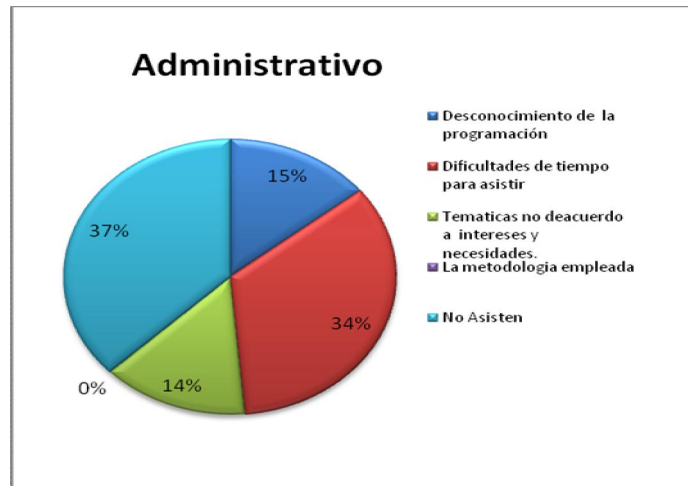
6. La información obtenida a partir de capacitaciones del P.E.C es un producto que usted:



**Gráfica 16**: Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 6.

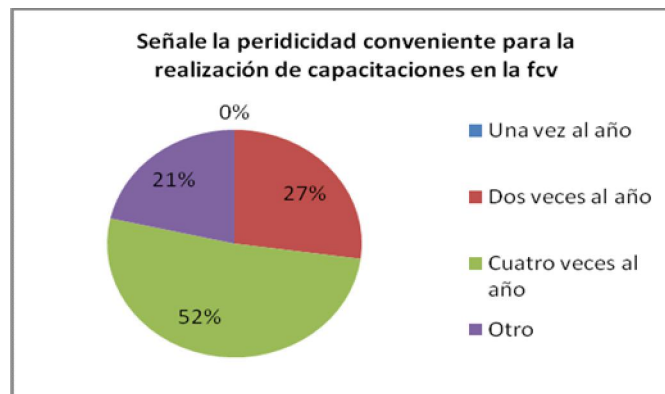
7. En la siguiente lista de razones identifique porque no asiste a las capacitaciones realizadas por el P.E.C. de su área:

- a. *(si seleccionó en la pregunta 3 la opción "d. Siempre que hay programación" deje en blanco y pase a la pregunta número 9)*



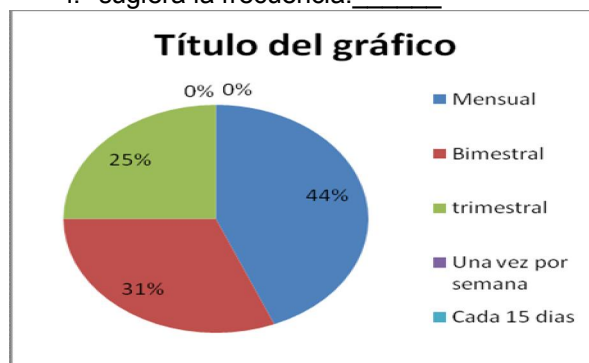
**Gráfica 17** : Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 7.

8. Señale la periodicidad que considera conveniente para la realización de capacitaciones en la FCV:  
 a. (Si Selecciono "otro", sugiera la frecuencia)



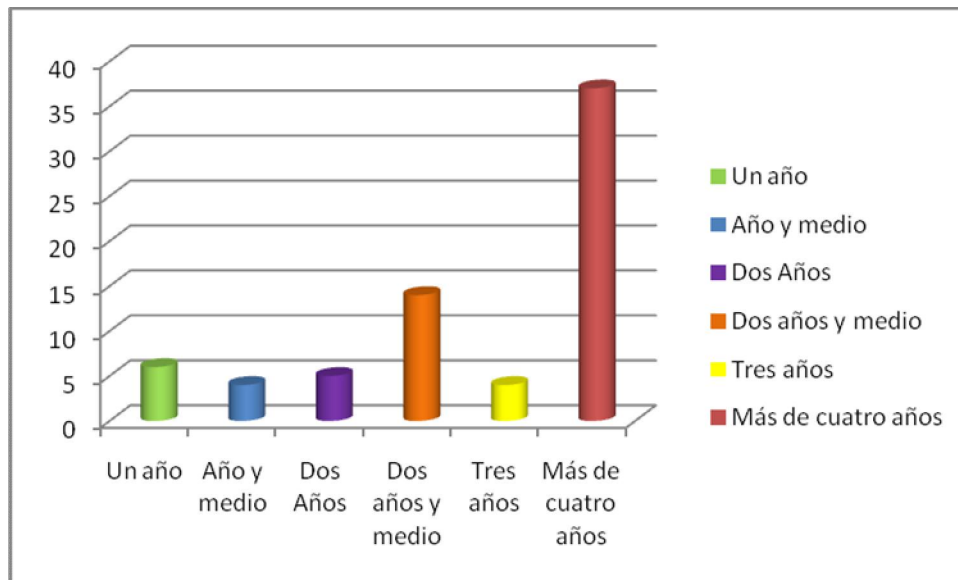
**Gráfica 18** : Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 8.

- i. sugiera la frecuencia:\_\_\_\_\_



**Gráfica 19**: Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 8.

9. Seleccione el tiempo que lleva laborando en la empresa



**Gráfica 20:** Porcentajes de resultados de evaluación del modelo de capacitación pregunta 9.

El personal administrativo de la FCV en un 63% tiene conocimiento sobre el modelo de capacitación que la institución implementa, y un 31 % de la población conoce el programa de capacitación que se lleva a cabo en su área de trabajo. (Gráficas 11 y 12)

El 35% de la población asistencial afirma que las capacitaciones a las que ha asistido le permiten atender necesidades reales de su cargo, un 39% está totalmente de acuerdo con que las herramientas que se le han brindado por medio de las mismas son útiles para fortalecer sus competencias laborales y personales, y un 41 % responde que utiliza la información que ha recibido por medio del programa de capacitación. (Gráficas 14, 15 y 16)

A su vez se puede observar que un 21 % del personal Administrativo asiste siempre a las capacitaciones programadas mientras que un 57% de la población no asiste a las capacitaciones que la empresa le brinda, donde un 15% es por desconocimiento de la programación, y un 21 % por dificultades de tiempo. (Gráficas 13 y 17)

## ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para identificar las opiniones de los colaboradores FCV respecto al modelo de capacitación actual de la institución, se analizaron los resultados que ellos mismos arrojaron una vez implementaron la encuesta de evaluación del modelo, técnica que facilitó la identificación de mejoras para la reestructuración del mismo.

Con el fin de realizar un análisis más claro y diferenciado se dividieron los colaboradores de la muestra en administrativos y asistenciales logrando de esta manera abarcar las dos sedes de la F.C.V donde se encuentra personal laborando y así indagar sobre las diferentes opiniones respecto al modelo de capacitación que se implementa en la institución.

El desconocimiento sobre el modelo de capacitación que presenta el personal asistencial y el personal administrativo, es bastante significativo, lo que permite evidenciar la falta de comunicación que existe entre jefe y colaborador para su debida divulgación, pues es un modelo que se esta implementando en la institución y que todo jefe tiene como responsabilidad llevarlo a cabo durante el año.

En el personal asistencial se evidencia más desconocimiento que en los administrativos, con lo cual podría suponerse que es debido al estilo de trabajo que realizan, y el lugar en el que se desempeñan, pues en el área asistencial los medios de comunicación son escasos, es decir solo cuentan con un corcho donde se expone la información sobre programación de capacitaciones, pero su actividad diaria les dificulta observarlo, lo cual hace necesario crear estrategias de divulgación para la efectividad del modelo de capacitación mientras que todo el personal administrativo cuenta con la herramienta de la intranet la que podría considerarse como la ventaja ante el personal

asistencial ya que permite estar comunicado entre colaboradores y jefes sobre las actividades diarias o mensuales.

Otro factor donde se evidencia la falta de comunicación entre jefe y colaborador en el momento de implementar el modelo de capacitación es en la programación de las mismas, pues no todo el personal asiste a las capacitaciones debido a las dificultades de tiempo ya sea porque el jefe no avisó con tiempo en la parte administrativa como por los diferentes turnos en la parte asistencial.

El colaborador al no conocer el programa de capacitación que se implementa en la Fundación Cardiovascular de Colombia, tiende a confundir este proceso con el espacio de grupos primarios, pues basada en la experiencia de psicóloga pasante, se pudo observar que la gran mayoría de las áreas tanto asistenciales como administrativos, convirtieron este espacio para capacitar al personal por cumplir con el requisito de la empresa, perdiendo la esencia tanto de las capacitaciones como de este espacio grupal que se utiliza para comunicar cosas específicas del área.

A pesar de obtener resultados alarmantes, algunos colaboradores si conocen y participan en el programa de capacitación de la institución, lo que permite resaltar que un grupo de colaboradores esta satisfecho con lo que dicho modelo le ha brindado para su realización como profesional cubriendo necesidades, reales y útiles tanto para su cargo como para su vida, claro esta que es una minoría.

Los resultados obtenidos permitieron realizar un análisis e interpretación de los mismos la cual permitió identificar las posibles causas que exigen una reestructuración inmediata del modelo de capacitación actual de la organización permitiendo así sustentar el objetivo y realización de este proyecto.

**Fase V:** Propuesta de reestructuración del modelo de capacitación y socialización.

*Justificación*

La Fundación Cardiovascular, dispuesta en su atención al cliente tanto interno como externo, ha permitido en los últimos años, espacios para el proceso de formación de su gente, tales como diplomados, club mas, educación continua, etc, sin embargo, como seres humanos cambiantes, se requiere un tiempo de adaptación y estabilización de procesos y términos, por lo cual se orientó la pasantía a reconocer el actual funcionamiento del proceso de capacitación que se ha implementado en la F.C.V de manera que se retroalimente su funcionalidad y se hicieran los ajustes que permitan el mejoramiento inmediato de dicho proceso, para que el personal se motive a participar y gozar de esta oportunidad que la empresa le esta brindando para su crecimiento tanto laboral como personal.

*Metodología*

Después de finalizada la etapa del análisis e interpretación de resultados, se procede a la reestructuración.

Para la propuesta de reestructuración se retomaron conceptos básicos sobre temas relacionados con la Detección de necesidades, implementación y evaluación de modelos de capacitación, lo cual permitió la modificación y creación de las acciones a mejorar para beneficio de la organización. Una vez se plantearon los cambios, se hizo una socialización con cada uno de los jefes, coordinadores o directivos del área para que se enteraran de los resultados del proyecto y a su vez aprobaran o no la reestructuración.

### *Resultados*

El Procedimiento del proyecto de pasantía ha sido valioso, pues se han adquirido diferentes herramientas de trabajo y a la luz de ellas se ha develado el devenir de nuevos cambios, la cultura esta dada, la gente participó activamente de este proyecto lo que se considera a favor pues quiere decir que hay disposición y expectativas frente a las modificaciones.

Por otra parte, gracias al análisis de resultados del instrumento que se aplicó, se identificó la necesidad de contar con un procedimiento de valoración del impacto de las capacitaciones, de tal manera que el programa de capacitación que se propone a continuación esta enfocado a suplir todas las debilidades evidenciadas.

Se hace necesario explicar el procedimiento de las modificaciones que se hicieron, por lo tanto se mencionaran a continuación:

## **Propuesta de programa de capacitación**

### *Introducción*

La Capacitación es una herramienta para el desarrollo del talento humano, por lo tanto permite a los miembros de la organización desempeñar mejor su trabajo actual, además los beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden contribuir al desarrollo del empleado para cumplir futuras responsabilidades, además a todos los niveles constituye la mejor inversión de una institución y una de las principales fuentes de bienestar personal.

La Fundación Cardiovascular de Colombia consiente de la importancia de la capacitación ha querido implementar el programa de capacitación que se planteó dirigido a formar a su gente, atendiendo a necesidades individuales y colectivas que



favorezcan el desempeño de la organización en general, es así como el programa pretende establecer un equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia. Reconociendo que su implementación traerá consigo beneficios para el crecimiento del personal y para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### *Justificación*

El programa de capacitación que se plantea, surge después de la evaluación del modelo de capacitación implementado actualmente en la institución, donde los colaboradores de la FCV participaron y facilitaron información oportuna para la detección de acciones correctivas en dicho modelo.

El modelo con el que contaba la Fundación Cardiovascular de Colombia se estaba llevando a cabo pero sus resultados no habían sido los esperados, debido a que se realizaban procedimientos donde cuyo responsable era solamente el jefe de área, por lo tanto se pudo observar, basados en los resultados de evaluación que este proceso afectado por la poca comunicación entre colaborador y jefe muchas veces no se enfocaba a cubrir necesidades reales del área a nivel colectivo ni tampoco a nivel personal. Con estos antecedentes se logra sustentar la importancia de realizar un programa donde se interrelacionen los procedimientos y que no queden sueltos, es decir se hace necesario un análisis grupal para la detección de necesidades, para la implementación y a su vez para la evaluación y control del mismo, donde todos los participantes del área pueden aportar en el mejoramiento del desempeño laboral de cada uno y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales haciendo que el

fortalecimiento del aprendizaje continuo sea la ventaja de la FCV sobre las demás empresas del mercado.

### *Objetivo general*

Fortalecer el aprendizaje continuo para un mejor desarrollo de las habilidades y destrezas del colaborador en las funciones propias del cargo.

### *Alcance*

Este programa se aplica a los colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia, y se controla por la Dirección De Desarrollo Organizacional.

### *Responsables*

Todos y cada uno de los integrantes de la organización en cada área.

### *Procedimiento*

El procedimiento de este programa consta de tres pasos, Detección de necesidades, implementación y evaluación y control. Los cuales se explican a continuación:

### **Detección De Necesidades De Capacitación**

Para realizar el DNC en la F.C.V se deberá seguir la siguiente metodología

Teniendo en cuenta las condiciones de la organización y sus necesidades, se define como técnica para la Detección De Necesidades el análisis grupal donde participarán los colaboradores del área junto con su jefe, apoyándose de un instrumento de análisis que les permitirá alcanzar una dimensión más concreta de su situación de formación actual, pasada y futura, de manera que sea posible identificar las necesidades mas apremiantes de formación y de capacitación en equipo.

Este Análisis Grupal se llevará a cabo en el Grupo Primario del mes de Noviembre del año anterior a la programación y planeación de capacitaciones para que la detección de necesidades sea basada en hechos reales que necesitan ser suplidos con

capacitaciones con el fin de mejorar el desempeño laboral y en caso de que se estén solicitando capacitaciones externas realizar este proceso dos meses antes de que se termine el año, permite que la Coordinadora de Desarrollo de personal y la Dirección General tenga tiempo suficiente para el estudio de aprobación. En el Grupo Primario el Equipo de trabajo se tomará el tiempo necesario para revisar y discutir los puntos sugeridos en el formato guía de Análisis. (Anexo 2).

En el mismo formato de análisis de circunstancias se incorporó una tabla que permite identificar necesidades de capacitación de forma individual ya sean necesidades de conocimiento, habilidades o actitudes. Para que estas sean cubiertas por el Departamento De Desarrollo Organizacional.

Una vez se haya hecho el respectivo análisis grupal de las necesidades de capacitación grupales e individuales se continúa con *la implementación*, proceso en el cual se decide el tema de capacitación, el objetivo, los recursos, la fecha, mes, etc. Para este paso se sugiere que se continúe el trabajo en equipo ya que se hace importante contar con el tiempo de todo el personal de área y no de algunos solamente. (Anexo 3)

El último paso de este programa está enfocado en *la evaluación y medición de impacto del mismo*, para este proceso se sugiere que una vez se asista a capacitación se diligencie el formato de evaluación que aparece en la página de calidad, pues es necesario hacer uso de todos los recursos que la empresa facilita. (Anexo 4)

Al diligenciar este formato se podrá identificar la reacción que han tenido los colaboradores frente a la capacitación dictada, siendo este uno de los niveles de medición de impacto. Para poder continuar con el proceso de medición del impacto se hace necesario realizar a su vez una evaluación semestral donde se involucra el nivel 2 y 3 de Kirkpatrick, que son aprendizaje y conducta, permitiendo de esta manera agrupar los diferentes niveles para el conocimiento del impacto que está generando tanto el

procedimiento como los temas programados sobre los colaboradores y por ende sobre la organización misma. (Anexo 5)

Para este análisis del impacto se sugiere que la Coordinadora De desarrollo De Personal sea la encargada de tabular los resultados, pues de esta manera se podrá llevar un control de cada una de cada una de las áreas y a su vez podrá mandar los resultados a los jefes de áreas para que estos realicen la retroalimentación con su personal a cargo método que ayudaría en cierta forma a identificar falencias que podrán poco a poco irse fortaleciendo.

Una vez realizadas las modificaciones en el procedimiento actual de Capacitación se realizó un cuadro comparativo del modelo de capacitación actual Vs la propuesta de reestructuración. (Anexo 6).

## DISCUSION

En la actualidad, la capacitación es un factor verdaderamente importante para el desarrollo de las organizaciones; sin embargo, pese a esta certeza que comparten los ejecutivos de alto nivel y el personal en general, en muchas organizaciones la capacitación esta considerada como una disciplina con bajo nivel de importancia. Esto se debe en parte a un esquema tradicional, donde se concibe la capacitación como charlas o conferencias esporádicas, sin pensar en la mejor forma de entregar el contenido en cuestión. Hoy en día los modelos y sistemas de capacitación han evolucionado de tal forma que se pueden adecuar a las necesidades y cultura de cada empresa.

Es por esto, que en el presente proyecto se planteó como objetivo reestructurar el modelo de Capacitación, implementado en la Fundación Cardiovascular de Colombia favoreciendo el aprendizaje continuo del talento humano. Lo que permitió comprender y explicar, la importancia de la capacitación para lograr el éxito organizacional.

La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que se desempeñen mejor en su trabajo. (Rodríguez M, 1997). En este sentido, la finalidad de la capacitación es que la gente aplique lo aprendido en el desempeño de sus funciones, en última instancia se puede pensar que uno de lo tantos objetivos de la capacitación no es que la gente sepa más, si no que aplique aquello que sabe pero que no usa para mejorar y optimizar su desempeño personal y laboral.

Por otra parte, una empresa cuyos empleados han recibido capacitación tiene más posibilidades de desarrollo, permanencia en el gremio empresarial y competitividad a

nivel social que una en donde no se le ha brindado la importancia que requiere este proceso de formación, ya que con ello se mejora el desempeño laboral y se alcanzan los objetivos organizacionales.

La Fundación Cardiovascular de Colombia se ha venido estructurando a través del tiempo, implementado programas, y fortaleciendo sistemas, como entidad que está en búsqueda constante del mejoramiento de sus procesos, lo cual indica que es una organización que esta orientada claramente hacia la excelencia, la competitividad y el mejoramiento continuo; que sin lugar a dudas genera valor agregado en el servicio hacia los usuarios y en la dinámica del talento humano. Por ello la FCV comprende que el proceso de capacitación se considera actualmente como un proceso adaptable al cambio, y que logra acoplarse a las necesidades específicas de las organizaciones, buscando el aprendizaje continuo de cada uno de sus colaboradores.

Así, el análisis realizado del modelo de capacitación actual de la F.C.V. permite identificar creencias que limitan la efectividad de la capacitación, tales como; “capacitar es educar, la capacitación resuelve problemas, la capacitación es una perdida de tiempo, la capacitación es un gasto, la asistencia es una obligación, no hay tiempo para ello, entre otras” Es por esta razón que se hace necesario reestructurar el modelo de capacitación, donde deja de ser un procedimiento y se convierte en un elemento estratégico dentro de la cultura organizacional. Es decir; las decisiones que se tomen dentro de las organizaciones podrán fortalecerlas o desaparecerlas en cuestión de días. Lo mismo aplica para los modelo de capacitación, un modelo puede beneficiar o perjudicar una institución por ello la importancia de llevar a cabo el plan maestro de capacitación que comprende, todo un programa con objetivos, filosofía, visión, detección de necesidades, procedimiento, programación y evaluación. Éste es un plan de

alcance ejecutivo para la orientación, uso y asignación de los recursos y las decisiones que se tomen en materia de capacitación. (Smith, B, 1995).

No hay duda que la capacitación es un proceso indispensable dentro de las organizaciones pues permite la productividad y competitividad de la misma. Pero, para lograr esto es indispensable seguir una serie de pasos, contar con una metodología, porque cuando no se da bajo un procedimiento específico, no se obtienen resultados 100% favorables.

En este proyecto se identifico con relación al modelo actual de capacitación que el proceso de divulgación del programa de capacitación no ha logrado persuadir al personal, por lo tanto no lo conocen y mucho menos participan en el. De lo dicho, puede asumirse que en la medida en que los colaboradores conozcan el modelo y participen en los cambios que se generan, se podrá lograr una satisfactoria implementación de este; según Estay, C & Marchant L. (2005). Lo cual requiere involucrar e informar a los colaboradores de los procesos que se realizan en la institución para que su participación sea activa y con miras al beneficio organizacional.

Así mismo, la detección de necesidades no suple todas las falencias que se presentan dentro de la organización, siendo está la tarea principal, pues de acuerdo con Pinto (2000), el proceso de DNC es la parte medular del proceso de capacitación, ya que las necesidades hacen referencia a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de una organización. Aunque existen diversos procedimientos para la ejecución de Capacitaciones, se considera que uno de los principales procesos es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) ya que permite identificar los problemas en la organización, solicitudes de personal, cambio de estrategias y

funciones, lo cual conlleva a suplir las necesidades reales tanto del personal como la organización en general. (Espinosa, 1999)

Hasta el momento el desafío para las organizaciones consiste en la creación de una cultura que facilite el conocimiento, para obtener ventajas competitivas y duraderas, por medio del aprendizaje significativo despertando el interés por el tema a tratar, que se puede transferir en un espacio de capacitación y seguido a ello en el lugar de trabajo. (Ausbel, 1983).

Los procesos de capacitación continua en las organizaciones y empresas generan importantes beneficios que justifican suficientemente los esfuerzos e inversión realizados. Estos procesos de capacitación empresarial están encaminados a la modificación de conductas muy concretas que deben satisfacer necesidades previamente definidas, por lo que el personal no sólo debe adquirir conocimientos y habilidades, sino aplicarlos, incorporarlos a su comportamiento y mejorar su desempeño.

Así Mckenny (2000) en su investigación titulada; La capacitación a Ejecutivos es un ingrediente para el éxito, basada en la idea que la creciente productividad es responsabilidad de todos los trabajadores de la empresa y, por tanto, todos deben recibir la formación requerida para lograrlo. Logra relacionar el grado de competitividad mediante el aprendizaje continuo y actualización laboral de los empleados.

Por esta razón, la F.C.V permitió la socialización de este proyecto de pasantía a los colaboradores que participaron en el, ya que esta de acuerdo con lo planteado por Mckenny que la creciente productividad es responsabilidad de todos los trabajadores de la empresa y, por tanto, todos deben recibir la formación requerida para lograrlo. Con esto la Fundación Cardiovascular quiso involucrar a su personal para elevar el nivel de conocimiento, participación, e implementación respecto a los cambios que se



produjeron en el modelo de capacitación; sensibilizar y dar a conocer permanentemente todo lo que se genere en relación al modelo de capacitación es en parte lo que se busca, pues es comprobado por estudios que se realizaron en empresas latinoamericanas que la participación de los colaboradores en las diferentes decisiones, e implementación de procesos dentro de la organización suben el nivel de pertenencia, productividad, y competitividad de los colaboradores hacia la institución. Lo que se sustenta por medio del lema que caracteriza a la organización. “en la F.C.V estamos construyendo juntos el mejor sitio para trabajar”.

En resumen el medio cultural en el que viven las personas, el lugar que ocupan en la estructura social, y las experiencias concretas con las que se enfrentan a diario influyen de manera directa en un proceso de formación y capacitación, por lo cual la empresa tiene como objetivo despertar el aprendizaje significativo de cada uno de sus colaboradores para poner en practica lo que saben, pero que no usan, es decir reforzar sus conocimientos, habilidades y actitud en pro del mejoramiento continuo de la institución.

Este proyecto de pasantía es un primer paso para combatir lo tradicional y monótono que se puede llegar a manejar frente al concepto de capacitación, por medio de un modelo que contemple cada uno de los componentes necesarios para su ejecución, permitiendo un nivel de competitividad frente a las organizaciones Latinoamericanas que han evidenciado los beneficios de estos modelos.

## CONCLUSIONES

“Construyendo juntos el mejor sitio para trabajar”

La Fundación Cardiovascular de Colombia es una organización que busca el mejoramiento continuo para mantener satisfecho tanto al cliente interno como al externo.

La FCV vive en constante búsqueda de la productividad y competitividad a nivel organizacional, ofreciendo los mejores servicios y contando con el mejor capital humano, por lo tanto es consciente que la capacitación juega un papel muy importante en alcance de estos ideales. No obstante, para lograr lo anterior, es necesario revisar el modelo actual de capacitación que implementa la Fundación Cardiovascular de Colombia, para establecer mejoras favoreciendo el aprendizaje continuo de los colaboradores, siendo este el objetivo principal del proyecto de pasantía.

Es satisfactorio mencionar que el objetivo del proyecto se cumplió a cabalidad por medio de las fases planteadas para su ejecución. No solo las fases hicieron del proyecto un éxito sino el factor más importante en él, fue el gran compromiso y participación de cada uno de los colaboradores que hicieron parte de la muestra representativa, pues sin ellos nada hubiera sido posible, porque sus conocimientos, y pensamientos, sobre el modelo de capacitación actual fueron los que permitieron identificar las debilidades que presentaba dicho modelo, lo cual permitió la creación de acciones correctivas orientadas siempre a suplir esas necesidades.

La F.C.V considero esencial la participación de sus colaboradores en este proceso de reestructuración del modelo de capacitación que se implementa actualmente en la institución. Ya que sabe que el personal de una empresa, es ahora el recurso más valioso. Los colaboradores aplicaron el instrumento de evaluación del modelo actual de capacitación y con base a los resultados obtenidos se pudo concluir:

El modelo de capacitación que se implementa actualmente en la institución requiere de acciones correctivas, ya que los colaboradores de la FCV que laboran tanto en la parte administrativa como en la asistencial permiten evidenciar el desconocimiento de su existencia dentro de la institución y por ende dentro de su área.

Los colaboradores no tienen claridad sobre el modelo de capacitación por lo tanto desconocen su funcionalidad.

Aunque el Departamento de Desarrollo Organizacional y algunos jefes de área han brindado constantemente información sobre la importancia de la implementación del modelo de capacitación, cabe resaltar que no se halla un completo impacto informativo sobre los colaboradores, pues no existe respuesta de participación constante.

Partiendo del proyecto realizado, la población que tiene conocimiento sobre el modelo de capacitación y que ha participado del mismo, han generado mayor acercamiento sobre el tema, arrojando como resultado nuevas expectativas, sugerencias y compromiso para la reestructuración de este modelo. Esto surge luego de la aplicación de la encuesta la cual dejó curiosidad en ellos, llevándolos a participar de manera activa, sincera y responsable porque estaban allí representando a todo el personal FCV y era una oportunidad única de hacer parte de un proyecto que se estaba realizando en la institución, el cual los iba a beneficiar.

Para la población estudiada, toda persona -incluso ellos mismos- no participan del modelo de capacitación que la empresa implementa, pues esto surge en el momento en que el personal desconoce la programación de las capacitaciones de su área, las dificultades de tiempo para asistir, la falta de comunicación entre jefe y colaborador, los temas que se llevan a cabo no cubren necesidades reales del cargo, etc. No obstante, el personal tanto administrativo y asistencial que si participan del programa difieren un poco respecto a conclusiones mencionadas anteriormente pues para este grupo de personas, adquirir una formación académica vinculada con el conocimiento dentro de la institución, hace que el sujeto se motive ante las actividades y procesos que la institución les brinda permitiendo así alcanzar los objetivos establecidos, a nivel laboral y personal logrando así aumentar su sentido de pertenencia por la organización lo cual la beneficia.

Partiendo de los aportes brindados por este trabajo, la población estudiada asegura que no todos los colaboradores participan, ni ejecutan, ni dan importancia al modelo de capacitación que la empresa les ofrece, resultado que permite sustentar la necesidad inmediata de la reestructuración, ya que la FCV comprende que el proceso de capacitación actualmente se considera como un proceso adaptable al cambio, y que logra acoplarse a las necesidades específicas de las organizaciones, buscando el aprendizaje continuo de cada uno de sus colaboradores.

## SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

En la Fundación Cardiovascular de Colombia ya se tiene establecido un modelo de capacitación, con su debido procedimiento, pero se sugiere hacerle algunas modificaciones que sin lugar a dudas mejoran la implementación del mismo.

Se recomienda la implementación del programa de capacitación que se propuso por medio de este proyecto de pasantía ya que esta basado en resultados, pensamientos y sugerencias reales de los colaboradores, con el fin de hacer mejoraras y optimizar el recurso humano de la institución.

Para proyectos posteriores se sugiere trabajar sobre el ROI el retorno de la inversión de la capacitación pues es importante que una institución tenga claro y cuantificado lo que esta ganando e invirtiendo a través de la generación de conocimiento

Para la programación de capacitaciones internas se recomienda crear un catálogo de expertos dentro de la institución, donde se pueda encontrar el nombre del colaborador, el área en el que se desempeña, los temas que maneja y que podría difundir con el fin de, compartir conocimientos, conocer las habilidades de otros compañeros de la institución y hacer provecho de ellas y a su vez garantizar un expositor interno capacitado en el tema.; este catálogo podría agilizar el proceso de programación de las capacitaciones. Para esta recomendación se sugiere tener en cuenta la actualización de las hojas de vida que se está realizando en la institución, de allí se podrá obtener información oportuna para dicho catalogo y también se hace necesario solicitar apoyo

del área de Gestión Del Conocimiento quienes podrían colaborar en la creación e incluso su publicación en la intranet.

Se recomienda también continuar con el club mas que Protección el fondo de pensiones y cesantías ofrece a la Fundación, ya que es un espacio de capacitación donde se exponen temas que fortalecen la motivación personal y su vez generan tips de vida que podrían aplicarse en el ámbito laboral. Y de igual manera permite la integración de los colaboradores.

El Out-door training es una nueva metodología vivencial basada en el aprendizaje a través de la experiencia, dirigida a la formación de las personas, y de una forma particular a los equipos, especialmente indicada para lograr el desarrollo y crecimiento de competencias, en este caso se lleva a cabo esta actividad para reforzar y fomentar las competencias establecidas por la Fundación Cardiovascular, a través de esta metodología se han obtenido resultados favorables y participación activa de los colaboradores. Por lo tanto se sugiere seguir con su implementación y divulgación para aumentar la participación de todas las áreas de la institución.

La Fundación cardiovascular, ha venido construyendo algunas vías de comunicación como la intranet, el pandium (chat interno); medios tradicionales de comunicación como el poster que contiene diversa información de interés para los colaboradores (Servicio Informativo) que además también es distribuido por el correo electrónico de la empresa, y finalmente la creación de los grupos primarios los cuales desempeñan funciones como el desarrollo de reuniones mensuales donde se tratan distintos temas que conciernen a los colaboradores. Pero teniendo en cuenta la experiencia como psicóloga pasante se

recomienda realizar un proyecto que este enfocado a la gestión de la comunicación y la apertura de canales de la misma.

Respecto a la intranet institucional se recomienda que en el momento en que el colaborador ingrese a la institución, inmediatamente se le cree una cuenta de correo electrónico sin importar el rol que este vaya a desempeñar ya que por este medio se divulga información valiosa que permite al colaborador estar informado de cambios, eventos, modificaciones, programaciones, etc. que la institución realiza. Facilitando así de alguna manera la comunicación entre organización y colaborador.

Es importante que la Fundación Cardiovascular siga generando espacios de crecimiento profesional para estudiantes en formación tanto de psicología como de otras áreas pues de esta manera se podrán seguir alimentando y profundizando los proyectos que se han implementado y creado para el beneficio de la institución.

## ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Durante el proceso de pasantía en la Fundación Cardiovascular de Colombia, además de ejecutar el proyecto central correspondiente a la reestructuración del modelo de capacitación, se realizó apoyo permanente a las actividades, programas, capacitaciones, y procesos que respectan a funciones propias del área de Desarrollo Organizacional, en donde el psicólogo pasante aporta y fortalece los conocimientos del que hacer de un psicólogo organizacional en formación. A continuación, se presentan las actividades complementarias que se realizaron paralelo a la pasantía.

### **Proceso de selección:**

El Departamento De Desarrollo Organizacional tiene como principal función la selección del personal, teniendo en cuenta esta labor, se prestó apoyo a la psicóloga encargada de este proceso.

La selección de personal que se realiza en la institución inicia con el reclutamiento para las vacantes de acuerdo al perfil del cargo, este reclutamiento se hace por medio del banco de hojas de vida existente en el departamento, si no se encuentra el perfil requerido, se recurre a medios como internet, enviando correos a universidades y avisos a las paginas especializadas para esta situación.

Después se preseleccionan las hojas de vida que cumplan con lo requerido, seguido a ello se llama a citar a los aspirantes para aplicar pruebas psicotécnicas (de acuerdo al cargo) tales como: el Test de Inteligencia General (TIG) 1 y 2, Prueba de Personalidad (WARTEGG). Test Nego y la Escala Wechsler para adultos (WAIS).



El proceso continúa con las entrevistas, a cargo de la psicóloga y el jefe inmediato de cada área, ya finalmente teniendo gran parte del proceso de selección realizado se escoge a la persona que más se ajusta al perfil y de igual forma se apoya en las entrevistas de retiro, verificación de referencias y notificación de no superación del proceso a los aspirantes.

### **Microclima Laboral:**

Esta actividad consiste en evaluar por medio de una encuesta el clima que se vivencia al interior de las áreas y grupos de trabajo, con el fin de utilizar la información para implementar estrategias de mejoramiento. Esta Evaluación se realiza anualmente; en el mes de mayo, se llevo a cabo la aplicación, dándose un cubrimiento del 90% de la población, Después de la aplicación se tabularon los resultados, se realizó el informe por cada área; esta información se le reportó a la coordinadora de personal quien es la encargada de hacer la debida retroalimentación con los jefes de área para que ellos transmitan los resultados a todo el equipo de trabajo con el fin de socializarlos e implementar estrategias de mejoramiento.

### **Out – Door:**

El Out-door training es una nueva metodología vivencial basada en el aprendizaje a través de la experiencia, dirigida a la formación de las personas, y de una forma particular a los equipos, especialmente indicada para lograr el desarrollo y crecimiento de competencias, en este caso se lleva a cabo esta actividad para reforzar y fomentar las competencias establecidas por la Fundación Cardiovascular; teniendo en cuenta los

resultados del micro clima realizado en la institución intervenir sobre esos aspectos por medio de actividades lúdicas-reflexivas

Durante el proceso de pasantía se realizo dicha Out Door con las siguientes áreas:

Innovación

Jurídica

Comercializadora

Servicios Generales

Contact Center

Eventos y mercadeo

Soft

Terapia respiratoria

Investigaciones

Telemedicina

Investigación Pediátrica

Farmacia

Otas

Dirección De Desarrollo Organizacional

Vigilancia Epidemiológica

Estadística

Costos

**Programa de Capacitación:**

El Departamento de desarrollo Organizacional tiene a cargo otro proceso fundamental y de gran prioridad para la Fundación cardiovascular como lo es el de capacitaciones, este proceso se lleva acabo de la siguiente manera: los jefes de cada área están encargados de programar capacitaciones anuales para su equipo de trabajo que suplan las necesidades de su área, deben realizarlas en las fechas estipuladas. La labor del psicólogo pasante es llevar un registro sistematizado de las capacitaciones programadas y monitorear el cumplimiento de éstas, presentando un consolidado bimestral a la coordinadora de Desarrollo Organizacional.

Las capacitaciones que se realizaron como psicólogo en formación brindando apoyo al area de desarrollo Organizacional fueron las siguientes:

Motivación

Trabajo en equipo

Comunicación asertiva

Control y manejo del estrés

Control y manejo del paciente difícil

Cumplimiento de la norma

## REFERENCIAS

- Ausbel, N. (1983) *Psicología Educativa: un punto de vista cognitivo*. Ed. Trillas México.
- Barry I, Smith y Brian L, Delahaye.( 1995) *El ABC de la Capacitación Practica*. Ed. McGaw-Hill.
- Bentley, Trevor. (1993). *Capacitación Empresarial.*: McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Choo, Chun Wei *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones / México Oxford University, 1998.*
- Dotlich, David y Cairo, Peter., (1999). *El entrenamiento en acción. Action coaching*. Jossey Bass Publisher Inc. San Francisco.
- Elúosa, Rosa Maria, (1993). *Tomado de la Worl Wide Web: [www.cecyt14.ipn.mx/Memorias%20CIIE/documents/m/m13b/m13b\\_35.pdf](http://www.cecyt14.ipn.mx/Memorias%20CIIE/documents/m/m13b/m13b_35.pdf) -*, Recuperado en Febrero 9 de 2008.
- Estay, C & Marchant L. (2005). *Gestión por competencias, un desafío y una necesidad. Primer Seminario: Actualizaciones para el desarrollo Organizacional*.Universidad Viña del Mar.
- Espinosa, Jaime, (1999). *Capacitación y desarrollo de personal*. Ed. Trillas S.A. México.
- Kirkpatrick, Donald, (1950). *Modelo De Evaluación del Impacto de la Capacitación*. Tomado de la World Wide Web: [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com). Recuperado en Agosto de 2008.

- Kolb, D. A, (1984). Modelos de aprendizaje. Tomado de la World Wide Web:  
[www.umsa.edu.ar/downloads/materias/07.06.16/kolb.doc](http://www.umsa.edu.ar/downloads/materias/07.06.16/kolb.doc), Agosto de 2008.
- Mckenny (2000) en su investigación titulada; La capacitación a Ejecutivos es un ingrediente para el éxito. Tomada la World Wide Web:  
[www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com).
- Nonaka, I. (1991). Tomado de la World Wide Web:  
[http://www.ayauc.cl/Revista52/estrategia\\_52.htm](http://www.ayauc.cl/Revista52/estrategia_52.htm), 15 de enero de 2008.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. Harvard Business Review, Nov-Dec., 96-104.
- Peters, T, (1982), “En busca de la excelencia”. Tomado de la World Wide Web:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/162>. y  
[apuntesingenierialelegal.blogspot.com/2007/12/tom-peters.html](http://apuntesingenierialelegal.blogspot.com/2007/12/tom-peters.html). Febrero de 2008.
- Pinto, Roberto, V, (2000). Planeación estratégica de Capacitación. Ed. McGraw-Hill. México.
- Ribes, Emilio. 2002. Psicología del aprendizaje. Editorial el manual moderno. Bogotá.
- Rodríguez, M, (1997). Administración de la capacitación. Editorial MC Graw Hill. México.
- Samelnick, Guido. Tomado de la World Wide Web:  
[http://www.degerencia.com/articulo/adaptarse\\_al\\_cambio\\_o\\_crear\\_futuro\\_est\\_a\\_en\\_tus\\_manos](http://www.degerencia.com/articulo/adaptarse_al_cambio_o_crear_futuro_est_a_en_tus_manos). Marzo de 2008
- Senge, Peter, M, (1990). La quinta disciplina.
- Schein, E. (1994) Psicología de la organización. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Serrano, Lupita. (2006). Administración de personal. Ed. División Editorial y de publicaciones UIS.

Serrano, L. (2004). Diplomado de Sistemas de Gestión de la Calidad. Universidad Pontificia Bolivariana.

Silvestre I, Cristina (2003). Manual de Gestión Humana. Ed. McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.

Silveira, Sara (1997). El rol de la capacitación empresarial en los procesos de transformación industrial. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) / Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ), mimeo. Recuperado en Julio de 2008.

# ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA

MODELO DE CAPACITACIÓN ACTUAL

Hola!. Lo invito a que siga aportando al mejoramiento continuo de la FCV dedicando unos minutos a completar esta encuesta acerca del Programa de Educación Continua (P.E.C.) de la FCV. La información que nos proporcione será utilizada para mejorar los procesos de Talento Humano que se gestionan desde la Dirección de Desarrollo Organizacional

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por la Psicóloga Pasante Luisa Fernanda Rey T. de la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Muchas Gracias!

Nombre y apellido: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Area, Ofinica o Uen en la que se desempeña: \_\_\_\_\_

Email principal: \_\_\_\_\_

Seleccione la respuesta que considere conveniente:

- Sabe lo que es el P.E.C: Programa de Educación Continua (cronograma de capacitación interna) de la FCV:

a. Si.

b. No.

*(si respondió "No", pase a la pregunta número 9 )*

- Conoce el P.E.C.: Programa de Educación Continua (cronograma de capacitación interna) para el presente año, de su área, oficina o UEN:

a. Si.

b. No.

- Asiste a las capacitaciones realizadas bajo el P.E.C.: Programa de Educación Continua (cronograma de capacitación interna) de su área:

a. Nunca he asistido.

b. Algunas veces asisto.

c. Frecuentemente asisto.

d. Siempre que hay programación.

*(Si seleccionó la opción "a. Nunca he asistido", pase a la pregunta número 8)*

- Las capacitaciones a las que ha asistido, le han brindado herramientas útiles para fortalecer sus competencias y/o habilidades personales y profesionales:

a. Totalmente de acuerdo

b. Medianamente de acuerdo

c. Poco de acuerdo



- d. Nada de acuerdo
- Las sesiones de Capacitaciones a las que ha asistido le permiten:
    - a. Atender a necesidades reales de su área de trabajo, útiles para el desempeño de su cargo.
    - b. Atender a necesidades de su área de trabajo aunque no las ha utilizado.
    - c. No atiende a necesidades de su área.
  
  - La información obtenida a partir de capacitaciones del P.E.C es un producto que usted:
    - a. Conoce
    - b. Comprende
    - c. Utiliza
    - d. Podría difundir
  
  - En la siguiente lista de razones identifique porque no asiste a las capacitaciones realizadas por el P.E.C. de su área:
    - a. Desconocimiento de la programación.
    - b. Dificultades en la programación de tiempo para asistir.
    - c. Las temáticas no están de acuerdo a sus intereses y necesidades.
    - d. La metodología empleada.

*(si seleccionó en la pregunta 3 la opción "d. Siempre que hay programación" deje en blanco y pase a la pregunta número 9)*
  
  - Señale la periodicidad que considera conveniente para la realización de capacitaciones en la FCV:  
*(Si Selecciono "otro", sugiera la frecuencia)*
    - a. Una vez al año.
    - b. Dos veces al año.
    - c. Cuatro veces al año.
    - d. Otro:

sugiera la frecuencia: \_\_\_\_\_
  
  - Seleccione el tiempo que lleva laborando en la empresa
    - Un año
    - Año y medio
    - Dos años
    - Dos años y medio
    - Tres años
    - Mas de cuatro años
  
  - Le pedimos que por favor redacte brevemente las oportunidades de mejora que Usted propondría para que la implementación del Programa de Educación Continua de la FCV fuera totalmente satisfactoria.

Anexo 2

INSTRUMENTO DNC

FCV

INSTRUMENTO DE APOYO

DE:

A: DDO

El siguiente documento tiene como finalidad analizar su área de trabajo y obtener información precisa acerca de su funcionamiento, la cual será procesada por el Equipo de trabajo para cubrir el Programa de Capacitación del año 2009. Por tanto agradecemos su diligencia oportuna y veraz.

1. Diligencie el siguiente cuadro: Analice la gestión de su área de trabajo y defina:

Circunstancias

- Pasadas:- Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- Presentes:- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- Futuras:- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

ANÁLISIS DE CIRCUNSTANCIAS	PREGUNTA	RESPUESTA
<b>PASADO</b>	Durante el año cual ha sido la mayor dificultad que ha experimentado su área de trabajo?	Describala.
<b>PRESENTE</b>	Actualmente cual sería una necesidad de capacitación Urgente de cubrir en su área?	Describala.

<b>FUTURO</b>	<p>Conociendo los cambios de su área a corto y largo plazo como podría prevenir alguna circunstancia negativa frente al cambio?</p>	<p>Describalo</p>

2. Teniendo en cuenta las definiciones, indique en la lista de especificación el personal de su área que lo requiere:

<b>DEFINICIÓN</b>	<b>LISTA</b>	<b>PERSONAL</b>
<p>CONOCIMIENTOS: Saber</p>	<p>_____ Administrativos _____ Técnicos _____ Financieros _____ Contables _____ Comerciales _____ Producción _____ Prácticos</p>	
<p>HABILIDADES: Saber hacer</p>	<p>_____ Comunicación Asertiva _____ Gestión _____ Creatividad _____ Liderazgo _____ Adaptabilidad _____ Trabajo en equipo _____ Orientación al logro</p>	
<p>ACTITUDES: Sentir</p>	<p>_____ Respeto _____ Generosidad _____ Lealtad _____ Trato Humanizado _____ Laboriosidad _____ Solidaridad</p>	
<p>PROCEDIMIENTOS: Como hacer</p>	<p>Propios del área En responsabilidad con otras áreas</p>	

**Anexo 3**

Teniendo en cuenta el DNC, Registre la información.

**Situación Ideal:** Determinar la situación ideal que debe prevalecer en sus áreas de trabajo, para esto es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a: Descripción de puestos, Manuales de procedimientos y de organización Planes de expansión de la empresa, Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio), Cliente interno /externo.etc.

**Situación Real:** Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral.

DPTO O SERVICIO: \_\_\_\_\_

MES: \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

Situación Ideal	Situación Real	Temas De Capacitación	Interna / Externa	Objetivo	Fecha-Día	Posible Capacitador (interno/Externo)

Proponga mínimo dos temas de interés para su área de trabajo relacionados con crecimiento personal para ser abordados en el Club Mas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo 4**

**Evaluación Del Impacto de la Capacitación Semestral**

Nombre: \_\_\_\_\_

UEN: \_\_\_\_\_ Dpto./área.: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_

De acuerdo a la información recibida en las capacitaciones, usted considera que el nivel alcanzado es:

► Señale con una X solo una de las siguientes opciones

<b>Tema de Capacitación</b>	<b>Conoce la Información</b>	<b>Comprende la información</b>	<b>Utiliza la información.</b>	<b>Es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina.</b>	<b>Contribuye a la ampliación de la información.</b>

**Sugerencias y Opiniones**

Anexo 5

