

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA
COMO ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE LLAMADO UNIVERSIDAD
CORPORATIVA, PARA LOS COLABORADORES DE REMEO MEDICAL SERVICES**



LAURA DANIELA SALGUERO DIAZ

ID: 000241771

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERIAS

BUCARAMANGA

2018

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA
COMO ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE LLAMADO UNIVERSIDAD
CORPORATIVA, PARA LOS COLABORADORES DE REMEO MEDICAL SERVICES**

LAURA DANIELA SALGUERO DIAZ

000241771

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL

TITULO DE:

INGENIERA INDUSTRIAL

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

JACQUELINE SANTAMARIA VALBUENA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍA

BUCARAMANGA

2018

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	4
Reseña Histórica.....	5
Descripción del área específica de trabajo	6
Diagnostico actual de la empresa y el área de Recursos Humanos	6
CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES	9
CAPÍTULO 4. JUSTIFICACIÓN	13
CAPÍTULO 5. OBJETIVOS	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO 6. MARCO TEÓRICO	16
CAPÍTULO 8. ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR	23
CAPÍTULO 9. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	29
NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS COLABORADORES DE REMEO MEDICAL SERVICES.....	36
PLAN ESPECÍFICO DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE REMEO MEDICAL SERVICES	40
CAPITULO 10. CONCLUSIONES	55
APÉNDICE	59
REFERENCIAS	72

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura Organizacional Remeo Medical Services.....	4
Ilustración 2. Socializacion Proyecto Universidad Corporativa.....	30
Ilustracion 3. Competencias Transversales RMS.....	41
Ilustracion 4. Cuatro circunstancias RMS.....	43
Ilustración 5 Modalidades Universidad Corporativa RMS.....	43
Ilustracion 6 Cuadro de mando integral para Rmeo Medical Service.....	50
Ilustración 7. Nivel general de importancia competencias transversales.....	59
Ilustración 8. Nivel de importancia por competencia para Auxiliares de Enfermería.....	62
Ilustración 9. Frecuencia con la que Aux de Enfermería desarrollan competencias transversales.....	62
Ilustración 10. Nivel de importancia por competencia para Médicos.....	65
Ilustración 11. Frecuencia con la que Médicos desarrollan competencias transversales.....	65
Ilustración 12. Nivel de importancia por competencia para Terapeutas.....	68
Ilustración 13. Frecuencia con la que Terapeutas desarrollan competencias transversales.....	68
Ilustración 14. Nivel de importancia por competencia para Enfermeros.....	71
Ilustración 15. Frecuencia con la que Enfermeros desarrollan competencias transversales.....	71

Tablas

Tabla 1. Diseño Metodológico.....	26
Tabla 2. Actividades para desarrollar.....	28
Tabla 3. Cronograma de capacitación.....	38
Tabla: 4. Facultades Universidad Remeo Medical Services.....	44
Tabla 5. Plan Estructurado Universidad Corporativa RMS.....	47
Tabla 6: Perspectiva de fundamentos en el cuadro de mando integral.....	51
Tabla 7: Herramienta de registro y control de formación.....	52
Tabla 8. Votación Auxiliares de Enfermería.....	60
Tabla 9. Votación Médicos.....	63
Tabla10. Votación Terapeutas.....	66
Tabla11. Votación Jefes de Enfermería.....	69

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA COMO ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE LLAMADO UNIVERSIDAD CORPORATIVA, PARA LOS COLABORADORES DE REMEO MEDICAL SERVICES

AUTOR(ES): LAURA DANIELA SALGUERO DÍAZ

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): JACQUELINE SANTAMARIA VALBUENA

RESUMEN

La capacitación y entrenamiento corporativo ha tenido una amplia difusión en las empresas debido a la creciente necesidad de contar con talento humano capacitado para crear habilidades distintivas que permitan dar valor a los clientes y generar utilidades en la organización. Por esta razón, se ha diseñado e implementado un sistema de formación continua, a través de la Universidad Corporativa como un modelo que promueve el aprendizaje de habilidades técnicas y transversales. Para este proyecto, la investigación se basa en el método cuantitativo – descriptivo para identificar la relación entre el perfil por competencias y el nivel de formación de los trabajadores a través de la recolección de información por medio de una encuesta como instrumento aplicado a los empleados. Uno de los resultados más importantes de este proyecto es que la Universidad Corporativa surge, no solo de necesidades insatisfechas provenientes de un modelo educativo con respuestas lentas respecto a los requerimientos que demanda el sector salud sino que, también, es necesario contar con colaboradores que se desempeñen eficientemente y trabajen bajo un aprendizaje continuo que les permita innovar y mantener conocimientos actualizados, hechos que resaltan la gran responsabilidad de la Universidad Corporativa frente a unos clientes más exigentes y necesitados de soluciones que impacten su calidad de vida y el bienestar de la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Formación, mejoramiento continuo, estrategia, Talento Humano

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A CONTINUOUS TRAINING SYSTEM AS A LEARNING STRATEGY CALLED A CORPORATE UNIVERSITY, FOR THE PARTNERS OF REMEO MEDICAL SERVICES

AUTHOR(S): LAURA DANIELA SALGUERO DÍAZ

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: JACQUELINE SANTAMARIA VALBUENA

ABSTRACT

Corporate coaching and training has had wide dissemination in companies due to the growing need for trained human talent to create distinctive skills that can give value to customers and generate profits in the organization. For this reason, a system of continuous training has been developed, through the Corporate University as a model that promotes the learning of technical and crosswise skills. For this project, the research is based on the quantitative - descriptive method to identify the relationship amid the profile by competencies and the training level of workers through the collection of information by means of a survey as an instrument applied to employees.

KEYWORDS:

Training, Continuous improvement, strategy, Human Talent

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones competitivas son aquellas cuya planeación estratégica está enfocada en ser altamente efectivas dando un adecuado uso de sus recursos e invirtiendo en los mismos de manera eficiente y eficaz, logrando así resultados en la búsqueda de sus objetivos. Es por ello, que se hace evidente desarrollar el recurso humano de la empresa implementando nuevas metodologías y estrategias de aprendizaje como la Universidad Corporativa porque permite formar, desarrollar el potencial humano y competencias de los colaboradores obteniendo mejores resultados en su desempeño laboral reflejados en una prestación del servicio con calidad.

A través de este documento se da a conocer un diagnóstico sobre la situación actual de las competencias que poseen los colaboradores de la empresa Remeo Medical Services donde se evidencia el interés y la motivación por parte del personal para trabajar con compromiso bajo un plan de capacitación enfocado en sus necesidades y proyección laboral y personal.

La inversión en capital humano es un factor muy importante, de ahí que se presenta una plataforma como herramienta para la planeación, registro y control de las actividades de capacitación realizadas durante un periodo de tiempo determinado y elaborado bajo un proceso planeado, organizado y estratégico cuyo plan de formación se acople a las necesidades y requerimientos de los colaboradores generando especialmente un verdadero valor consolidado como una ventaja competitiva para la organización.

Finalmente se presenta el plan de mejora y la forma como este debe realizarse por medio del análisis de la situación que ha generado problemas, las causas para determinar los efectos negativos, las acciones para hacerle seguimiento, verificar su cumplimiento y con base en esto realizar una evaluación observando las irregularidades que surgen al realizar el plan. La matriz

presentada es una herramienta que adopta la empresa como estrategia de crecimiento empresarial gestionando la información y adoptándola a la Universidad Corporativa.

Remeo Medical Services tal como lo expresa en su Misión y Visión, busca ser una empresa abierta a los profesionales que deseen acudir a ella para prepararse con competencia profesional, con un alto grado de compromiso y desarrollo del conocimiento que contribuya con la solución a los grandes problemas en el área de la salud y de respuestas a las exigencias y necesidades de la sociedad.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Remeo Medical Services es organización que ofrece soluciones integrales de talento humano para instituciones dedicadas a la prestación de servicios de salud, para lo cual cuenta con un equipo multidisciplinario, ético y motivado, que contribuye con pasión, respeto y dignidad al logro de los objetivos de sus aliados comerciales.

El programa Remeo ofrece la mejor opción para la atención de pacientes con ventilación mecánica crónica, tanto en la atención a domicilio como en el Remeo Center, con la cual se ha brindado atención a pacientes con necesidades especiales de rehabilitación por enfermedades crónicas en los últimos diez años posicionándose como referente en Colombia.

El programa Remeo en el mundo se encuentra en: 9 Países, 23 locaciones y atiende más de 5000 pacientes.

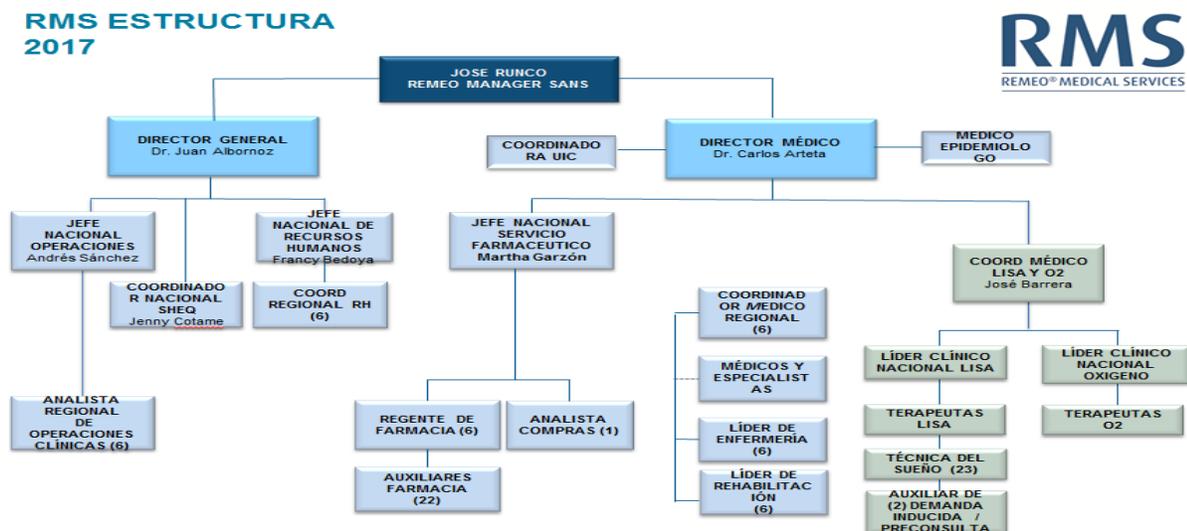


Ilustración 1 Estructura Organizacional Remeo Medical Services

Teléfono: 6910339 Ext 3013

Dirección: Carrera 28 # 58-80 Barrio las Mercedes

Número de empleados:

Personal asistencial: 133 colaboradores entre los cuales están, los auxiliares de enfermería, médicos, terapeutas, psicólogos, trabajador social y fonoaudiólogos.

Personal administrativo: 9 colaboradores conformados por Coordinador médico, coordinador regional de Recursos Humanos, analista de operaciones, auxiliar de archivo, auxiliar de Recursos Humanos, administrador, coordinador comercial, jefe de calidad y jefe Panacea.

Reseña Histórica:

Remeo es un programa innovador para los pacientes con ventilación crónica después de salir de cuidados intensivos, brindándoles soporte en cuidados en el centro y en el hogar.

Derivado del latín “Regreso a Casa”, Remeo es el nombre del programa de atención diseñado para atender las necesidades individuales de los pacientes con ventilación mecánica y sus familias.

Los centros Remeo para ventilación y destete ventilatorio reducen la distancia entre el momento en que un paciente ya no necesita monitoreo en una unidad de cuidados intensivos y el momento en que puede regresar a su hogar. Los centros están diseñados para ayudar a que los pacientes y sus familiares se sientan como en casa, al mismo tiempo que proveen todo el equipo técnico necesario para el tratamiento ventilatorio. El objetivo del personal especializado es ir retirando gradualmente el dispositivo ventilatorio del paciente, siempre que sea posible, para permitir que los pacientes aumenten su independencia respiratoria.

Cuando el paciente regresa a casa, el personal calificado de Remeo continúa prestando total soporte médico y técnico. Los servicios ofrecidos van desde la capacitación integral para el cuidado y ayuda con las tareas de rutina relacionadas hasta las visitas domiciliarias del personal de Remeo cuando sean solicitadas.

Descripción del área específica de trabajo:

El Departamento de Recursos Humanos de la organización es el responsable de la gestión del talento humano, y se encuentra formado por un conjunto de personas que trabajan por Atraer, Retener, Potencializar y Reconocer a los mejores talentos en búsqueda del bienestar de los colaboradores a partir de una cultura que contribuya al éxito organizacional.

Además, desde Recursos Humanos se planean y ejecutan los proyectos propuestos a desarrollar por la organización en cuanto al programa de cultura organizacional, plan de formación y desarrollo, plan de reconocimiento y gestión de la escuela de líderes de la empresa.

Nombre y cargo del supervisor técnico de la empresa:

Grettel Dianneth Tovar Becerra, Coordinadora Regional de Recursos Humanos.

Diagnostico actual de la empresa y el área de Recursos Humanos:

La empresa Remeo Medical Services define los procedimientos, condiciones de inscripción y habilitación de servicios de salud de acuerdo con la legislación vigente de la resolución 2030 de 2014, quien exige el cumplimiento de la formación requerida por los trabajadores según los criterios establecidos para cada servicio, donde Remeo actualmente ha dado cumplimiento a la ley.

Actualmente, la empresa realiza capacitaciones mensuales a todo el personal asistencial en temas relacionados con la profesión u ocupación de la salud con el fin de adquirir, fortalecer o actualizar los conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes, según los criterios definidos para su actuación idónea en un servicio determinado.

Sin embargo, quienes se encargan de capacitar al personal, no tienen habilidades pedagógicas, ya que básicamente se centran en leer contenidos de las guías y diapositivas y tampoco cuentan con una biblioteca de información de consulta, lo que hace que la calidad del proceso de capacitación disminuya y por ende los resultados no sean los esperados, pues tampoco se evidencia alta adherencia a los protocolos establecidos por el comité.

El Departamento de Recursos Humanos es el que se encarga de consolidar la información, garantizar que se dicte el 100% de las capacitaciones, consolida los indicadores de formación y vigila la asistencia de los convocados a las capacitaciones, sin embargo, no hay garantía de que el porcentaje de cumplimiento a dichas capacitaciones sea el esperado.

Finalmente, el departamento cuenta con una política de estudios del 10% de la planta actual activa, dando la oportunidad a sus colaboradores de contar con un permiso académico que no interfiera con la jornada laboral.

CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las acciones de formación en las empresas son tercerizadas con firmas de consultoría que ofrecen capacitación a través de cursos, talleres y charlas, para ayudar a las organizaciones a cumplir con sus planes de formación y desarrollo organizacional, para lo cual nos hemos preguntado si ¿las competencias que requieren los colaboradores de Remeo Medical Services no se pueden desarrollar en la misma empresa? Y que estas a su vez sean desarrolladas por el personal interno de Talento Humano.

Con base en lo anterior, se identifica la necesidad que tiene la empresa de aprovechar y fortalecer sus planes de formación internamente, donde se realice cada año un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación, y se constituya un grupo formador de formadores que lidere, defina y mantenga a la Universidad Corporativa en su foco hacia las prioridades y objetivos organizacionales, y se supere el tradicional modelo de capacitación que tiende solo a cubrir necesidades individuales, pues se espera desarrollar el Know How necesario para ofrecer cursos y experiencias de aprendizaje alineados con las necesidades y principios de la organización, de acuerdo con la legislación vigente y los servicios habilitados.

CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES

Cuando el aprendizaje es la solución para mejorar el rendimiento, la productividad y el desempeño de los colaboradores dentro de una organización, lo primordial es garantizar que los conocimientos, habilidades y técnicas que resulten sean las que den respuesta a las necesidades y así mismo contribuyan al logro de los objetivos de la organización, y como respuesta a esto se crea una universidad corporativa como estrategia que permite garantizar la educación continua correcta y oportuna.

¿Y qué es una Universidad Corporativa?

“Se define como el proceso por medio del cual la organización integra el aprendizaje estratégico, permanente y de orientación hacia los resultados del negocio, en toda su cadena de actividad productiva y fuerza laboral”. (Cardenas, 2010)

Uno de los ejemplos más reconocidos y exitosos a nivel mundial es el del creador y líder de la Universidad Disney: Van France, fue el hombre contratado por Walt Disney en 1955 con la finalidad de iniciar la división de capacitación a empleados en los parques de diversión de la firma.

La Universidad Disney fue creada siete años después de la apertura del primer parque temático para evolucionar y mejorar desde el actuar de Van entre los empleados para darse cuenta de la inadecuada orientación y capacitación que el personal sufría y así denotar, por ejemplo, los motivos por los cuales sus más “destacados” colaboradores perdían el entusiasmo. Algunas de ellas eran que el material de entrenamiento estaba obsoleto y los capacitadores no estaban familiarizados con las realidades operativas del parque, por lo que vio la necesidad de proponer

algo más que un simple programa de capacitación hacia algo más completo, consecuente y que apuntara al desarrollo de sus trabajadores, iniciando un proceso de reclutamiento caracterizado, en sus propias palabras por un: “ único grupo de trabajo de gente joven que compartiera el sueño de Walt Disney”. (Lipp G. D., Universidad Disney , 2014)

Estos nuevos grupos de operadores dieron una fuerte credibilidad y amplia experiencia, aprendieron todos los aspectos de las operaciones del parque, conectaron con empleados y clientes y trabajaron bajo objetivos claros en cuatro

Circunstancias que son la innovación pues la universidad estaba adelantada a su tiempo y permitía a la gente vivir aventuras fascinantes, el apoyo organizacional donde los líderes deben ofrecer a sus empleados apoyo abierto, entusiasta y sostenido; la educación constante y creativa, pues tiene que ser una universidad original especializada en producir felicidad y que se convierte en una herramienta indispensable en la historia y cultura de Walt Disney. Y finalmente el entretenimiento: entretener y educar para influir en las enseñanzas de liderazgo. (Lipp G. D., Universidad Disney, 2014)

En nuestro país, Ecopetrol S.A. es la empresa más grande y la principal compañía petrolera. Por su tamaño, Ecopetrol S.A. pertenece al grupo de las 39 petroleras más grandes del mundo y es una de las cinco principales de Latinoamérica. Es el dueño absoluto o tiene la participación mayoritaria de la infraestructura de transporte y refinación del país, posee el mayor conocimiento geológico de las diferentes cuencas, cuenta con una respetada política de buena vecindad entre las comunidades donde se realizan actividades de exploración y producción de hidrocarburos, es reconocida por la gestión ambiental y, tanto en el upstream como en el downstream, ha establecido Negocios con las más importantes petroleras del mundo.

Ecopetrol y sus colaboradores han logrado de una u otra manera asegurar y transferir conocimiento y experiencia a las nuevas generaciones de trabajadores y de colombianos, mediante la implementación de diversas estrategias asociadas a la incorporación de nuevo conocimiento y tecnología, la creación del mismo a través de investigación e innovación de procesos y su documentación, entre otros.

Creado en 1985, el Instituto Colombiano del Petróleo (ICP), centro de investigación y desarrollo de Ecopetrol, ha sido un actor importante para el aseguramiento de ese capital intelectual generado en cerca de seis décadas de trabajo. Si bien es cierto que Ecopetrol cuenta con casi seis décadas de experiencia, y que la gestión del conocimiento y la tecnología ha sido parte importante de su día a día, la empresa ha empezado a consolidar estos “intangibles” a través de diversas herramientas; una de ellas la Universidad Corporativa

Para Ecopetrol desarrollar el talento humano competente es fundamental para el logro de su estrategia; por esta razón, creó la Universidad Corporativa encargada de planear y ejecutar los planes de aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores en el país. En el año 2008 entró en funcionamiento dicha Universidad la cual cuenta con una amplia oferta de capacitación conformada por cursos dictados por 19 instructores internos en temas exclusivos del petróleo y gas; así como la forma de operar los campos de producción y las refinerías. La oferta de formación se amplía mediante alianzas con algunas universidades del país, con quienes se crean convenios de cooperación en temas de investigación y desarrollo aplicados a la industria petrolera en Colombia.

Universidad Corporativa de Ecopetrol cuenta con escuelas de formación por cada especialidad, mejores prácticas y tecnologías para el aprendizaje, así como varias sedes en el país, con el fin de estar más cerca de sus estudiantes. (Ecopetrol S.A, 2009)

En Santander la UEN FCV. Universidad Corporativa, tiene sus inicios en la FCV. Instituto del corazón de Floridablanca funcionando de manera informal con el nombre de Oficina de Educación.

Al atravesar por una Consultoría en Diseño y Estructuración de una Universidad Corporativa, basándose en la cultura organizacional de la FCV. IC, en enero de 2010 se crea la FCV. Universidad Corporativa para el desarrollo de competencias del personal, el fortalecimiento de la educación a nivel nacional y profundización en la investigación en áreas de la salud, de acuerdo con las necesidades de los pacientes y la región, permitiéndole contribuir al desarrollo económico del país, siendo coherente con las estrategias competitivas para el logro de los objetivos institucionales.

Sus temas de interés están centrados en programas educativos formales y no formales diseñados con el fin de actualizar, capacitar y formar por competencias a todos los colaboradores de la FCV en diferentes áreas del conocimiento. Cátedras, cursos, diplomados o seminarios, principalmente las áreas de la salud y administración. Además, está en asocio con entidades educativas buscando satisfacer las necesidades de contar con el mejor recurso humano para los diferentes servicios y empresas externas a la institución. (Fernandez & Rivero, 2010)

CAPÍTULO 4. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que la organización está en un constante proceso de transformación, que ha modificado su misión a “Dignificamos y mejoramos la calidad de vida de las personas”, que la planeación estratégica tiene como propósito “Atención más humana, con pasión por la Calidad y la Seguridad del Paciente “ y los requerimientos de ley, se evidencia la necesidad de consolidar un sistema de formación continua concebido como estrategia de la empresa orientado al logro de sus objetivos a través del proceso de gestión de aprendizaje y conocimiento llamado Universidad Corporativa, donde se consoliden las competencias técnicas, transversales y en enfoque al paciente, y de manera simultánea, consolidar la cultura de aprendizaje organizacional compartiendo conocimientos y habilidades entre compañeros de trabajo y líderes formadores. El compromiso y sentido de pertenencia por la organización se fortalecerán al ser una empresa que motiva y apoya los espacios para que los colaboradores aprendan a desempeñarse mejor en su cargo y en la sociedad.

Este proyecto pretende presentar un plan específico de formación continua garantizando su alineación con la planeación estratégica, los requerimientos normativos y evaluaciones de desempeño de la empresa. Además, busca analizar la generación de valor e impacto que la Universidad Corporativa puede aportarle a la organización en el aspecto organizacional, en la contribución a la toma de decisiones cuando de definir herramientas adecuadas para la gestión del conocimiento se trata, y que la conduzca a resultados significativos y diferentes frente a la competencia. De igual forma, servirá como referencia para el planteamiento de acciones de mejora y seguimiento.

CAPÍTULO 5. OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar e implementar un sistema de formación continua, a través de una Universidad Corporativa como un modelo que promueva el aprendizaje de habilidades técnicas, transversales y en enfoque al paciente, de acuerdo con los lineamientos y exigencias de la normatividad actual, y el aporte a la ventaja competitiva de la organización.

Objetivos Específicos

- Socializar el modelo de la estrategia de Universidad Corporativa para Remeo y el de otras organizaciones y las ventajas percibidas al existir un sistema de formación continua orientado al desarrollo de la empresa, del individuo y, consecuentemente, a mejorar la calidad del servicio.
- Elaborar un diagnóstico claro sobre la situación actual de las competencias que poseen los colaboradores de la empresa Remeo mediante la identificación de fortalezas y debilidades, a través del diseño de una guía como instrumento para la recolección de datos.
- Identificar las necesidades de formación de Remeo Medical Services, a la luz de los requerimientos normativos, de los colaboradores, y del direccionamiento estratégico de la organización.
- Garantizar la coherencia entre el proyecto de Universidad Corporativa y la Planeación Estratégica del negocio con el fin de cumplir los objetivos estratégicos organizacionales y el desarrollo del recurso humano.
- Elaborar el plan específico de formación continua según los lineamientos de la empresa Remeo Medical Services con el fin de garantizar su calidad, oportunidad y pertinencia.

- Identificar el aporte que puede generar la Universidad Corporativa a la organización y la incidencia en la generación de ventajas competitivas.
- Presentar una plataforma como herramienta para la planeación, registro y control de las actividades de capacitación realizadas, de forma que se cumpla con el programa o se justifique su no realización.
- Realizar un plan de mejora continua y seguimiento a los proyectos de capacitación y su impacto en la gestión de la compañía.

CAPÍTULO 6. MARCO TEÓRICO

Competencias Organizacionales

Investigaciones como la de (Moreno & Rico, 2012) hacen énfasis en que el conocimiento adquiere significado e importancia cuando la compañía logra que estos se incorporen a las actividades cotidianas de los trabajadores dentro de la organización para producir valor, entendiendo que las personas son las únicas capaces de manejar formación, experiencia, trabajo en equipo, creatividad, y calidad en el servicio para lograr elementos que puedan diferenciarlos de forma diferente y relevantes. Son las personas las que dan nacimiento a los activos intangibles y se adentran en la cultura, los procesos, actividades y sistema, como los productos y servicios que ofrece la empresa.

La organización mundial del trabajo ha definido las competencias laborales como “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. Desde esta perspectiva, el verdadero éxito laboral no solo depende de la educación formal sino también de las habilidades individuales y destrezas, de la combinación de recursos como: saber, ser y hacer en un entorno determinado, donde el colaborador debe demostrar que cumple con estos tres aspectos para desempeñar las tareas con eficacia.

Por su parte Levy Leboyer (1997) citado en, (Pirela & Prieto , 2006) las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y, más concretamente, a las misiones que forman parte del puesto”. Igualmente, plantea que las mismas están relacionadas con el dominio de aptitudes, conocimientos, actitudes, fuente de motivación y rasgos de personalidad.

Para Mitrani (1992) citado en, (Pirela & Prieto , 2006) las competencias informan lo que constituye un éxito de las personas en el desempeño de determinadas funciones y en diferentes situaciones, por lo que es necesario estudiar a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y definir el puesto en función de las características y conductas de esas personas. Por lo cual, las competencias deben servir para predecir las conductas que definen un desempeño concreto, e incluyen una intención, una acción y un resultado.

Cabe mencionar que la definición de competencia en el ámbito empresarial u organizacional es muy amplia y variada, pues en los últimos años diferentes empresas han tomado el interés por implementar sistemas propios para medir la efectividad y productividad de los trabajadores, incluso muchas establecen sus propias definiciones y el tipo de competencia que requieren con el fin de lograr objetivos y metas organizacionales particulares (Tejada Fernandez & Navio Gamez, 2003)

Por ejemplo, Remeo Medical Services establece sus competencias organizacionales transversales requeridas en cada uno de los trabajadores de diferentes dependencias, algunas son comunicación y colaboración intelectual, liderazgo visible, liderazgo del cambio, desarrollo y empoderamiento y toma de decisiones y ejecución.

Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación con los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado que los costos ocasionados por la

creación del producto. A nivel general, se puede afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos se debería utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva. (Porter, 2014)

Actualmente en las organizaciones se hace evidente la necesidad de desarrollar el capital humano con el que se cuenta; y es éste el motor que lleva a muchas Organizaciones a tomar la decisión de implementar nuevas metodologías y estrategias de aprendizaje como la Universidad Corporativa, la cual posibilita el proceso de transmisión de conocimiento y el desarrollo de competencias, valores y compromisos individuales y de equipo. Hoy día se considera que la fuente de Ventaja Competitiva para una Organización en el largo plazo es el conocimiento, que a través de estrategias como la Universidad Corporativa se genera, incorpora y transfiere al interior de la misma y cuya misión se enfoca en apalancar los objetivos del Negocio.

Formación Continua

Según el plan de formación de The Linde Group, la formación continua es el conjunto de acciones formativas que se desarrollan en las empresas en pro de la mejora de competencias que permitan mejorar la competitividad de la organización y a su vez contribuya con la formación individual de los colaboradores. Desde esa perspectiva, se entiende la formación como el proceso de potenciación y desarrollo del individuo en relación con su profesión. Es el proceso que se espera elimine las diferencias existentes entre aquello que un colaborador puede dar a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes, y aquello que es exigido por su ocupación laboral.

Para Jhon Storey, desde el punto de vista de la empresa, toda actividad realizada, conlleva necesariamente unos beneficios que justifican su realización. La formación continua en la empresa debe estar orientada a la eficacia, es decir, que sea útil, práctica y se pueda optimizar. También debe estar orientada desde la eficiencia, es decir, utilizar la metodología más adecuada y

rentabilizar los recursos. Y finalmente para que la formación dentro de la empresa funcione como herramienta de apoyo a la mejora de la competitividad, ha de estar integrada en la estrategia de la empresa, debe responder a los intereses de los trabajadores y la organización, a su vez estar planificada y definir muy bien sus objetivos y ha de ser evaluada para alcanzar los resultados. (Storey, 2007)

La Universidad Corporativa y sus Ventajas

Para Hector Gordillo, experto en capacitación y formación, las universidades corporativas, elaboran e implementan planes de formación integrales, que favorecen el desarrollo de las personas y mantienen en alto los niveles motivacionales a través del establecimiento de caminos de superación individual, pues las principales ventajas de la Universidad Corporativa son orientar una formación por competencias laborales, cubriendo de esta manera las verdaderas necesidades de capacitación, teniendo una referencia real sobre el nivel de habilidades, conocimientos y conductas en el lugar de trabajo de los colaboradores. (Gordillo , 2004)

Según Mary Cárdenas, citado en (Ramos Castro, 2015) estas son las principales ventajas de implementar una Universidad Corporativa en la organización:

- **La Educación y el Aprendizaje como Ventaja Competitiva.** El aprendizaje apunta hacia aquellos conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales que permitirán que los colaboradores contribuyan al logro de los planes estratégicos de la organización.
- **Integración y Alineación del Aprendizaje.** Al diseñar una Universidad Corporativa, la misma permitirá integrar y alinear todos los programas en marcha sumados a otros que se detecten necesarios para alcanzar los aprendizajes requeridos, en un único proceso estratégico que conecte el aprendizaje con la estrategia corporativa, y optimice los recursos invirtiéndolos en una formación que realmente aumente la competitividad.

- **Desarrollo del Talento Humano.** Se asegura que la inversión en la formación retorne a la empresa a través de la aplicación de lo aprendido en la labor diaria de los empleados, o en el desarrollo de nuevas competencias en el personal, requeridas en diferentes áreas funcionales. Una Universidad Corporativa ayuda a los empleados a alcanzar las metas brindando desarrollo personal, eficiencia operativa, apoyo al desempeño, y herramientas de entrenamiento.
- **Apoyo a Gestión Humana.** La Universidad Corporativa apoya a la Gestión Humana en el diseño de procesos que mejoran el desempeño tales como desarrollo de competencias, planes de carrera, y preparación de personal para ocupar cargos clave.
- **Impulsa la recolección y diseminación del conocimiento.** Un valor agregado de la Universidad Corporativa es que obligatoriamente contribuye con la gestión del conocimiento. Hace posible que el conocimiento tácito se vuelva explícito, el saber se vuelve organizacional, las mejores prácticas se determinan y se comparten. Es indiscutiblemente una herramienta que permite que la organización se convierta en una organización que aprende.
- **Planeamiento Estratégico de la Fuerza Laboral.** La formación individual adquiere un carácter estratégico al ser gestionada bajo una Universidad Corporativa que la fundamente y administre de manera sistémica. Cuando los Planes de Carrera se conducen dentro de una Universidad Corporativa, la selección de los objetivos individuales adquiere un carácter estratégico, al garantizar para los trabajadores un desarrollo alineado con los objetivos organizacionales, los procesos, la estructura, y los cargos o funciones.

Mejora Continua:

La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.

La Mejora Continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si tienes un sistema de Mejora Continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) entonces tienes las siguientes características:

- Un proceso documentado. Esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez
- Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión)
- Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

Viéndolo desde este punto de vista, una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen

capacidad de opinar y proponer mejoras lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene la garantía que la fuente de información es de primera mano ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días (Alayo Gomez & Angie, 2014)

Cuadro de Mando Integral:

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

Financieras: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

Clientes: identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Procesos internos: se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos

totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos. (Kaplan & Norton , 2000)

CAPÍTULO 7. DISEÑO METODOLÓGICO

Para la investigación se ha utilizado el método cuantitativo – descriptivo para identificar la existencia de la relación entre el perfil por competencias y el nivel de formación continua de los colaboradores de la empresa.

La población elegida corresponde a los 111 colaboradores del área asistencial de diferentes niveles de formación profesional y que desempeñan sus labores en la empresa Remeo Medical Services.

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta, a través de una serie de conceptos para medir el estado actual de competencias laborales más importantes para los empleados, y un cuestionario tipo escala para el perfil de competencias transversales, con las siguientes alternativas de respuesta: (0) Nunca, (1) Raramente, (2) Ocasionalmente y (3) Frecuentemente.

El cuestionario utilizado fue validado por el Departamento de Recursos Humanos de RMS, donde se evaluó la pertinencia de las preguntas, su redacción y claridad. Por lo que el instrumento se consideró válido para su aplicación.

Para dar cumplimiento a los demás objetivos propuestos se realiza un análisis de la información contenida en la plataforma Intranet de la compañía, relacionada con la planeación estratégica y los procesos llevados a cabo por el departamento de Recursos Humanos.

A continuación, se presenta el diseño metodológico implementado en el proyecto.

Tabla 1. Diseño Metodológico.

Objetivo	Procedimiento	Instrumento
Socializar algunas estrategias de Universidad Corporativa y las ventajas percibidas al existir esto como modelo que promueva la formación y desarrollo en las organizaciones.	Comités	Exposición
Elaborar un diagnóstico de competencias a los colaboradores de RMS.	Revisión Bibliográfica	Cuestionario de entrevista
Garantizar la alineación del proyecto de Universidad Corporativa con la planeación Estratégica de la organización.	Revisión Bibliográfica	Documento
Presentar el plan específico de Universidad Corporativa para RMS.	Revisión Bibliográfica y redacción	Documento
Determinar cuáles son las ventajas percibidas con la implementación de la Universidad Corporativa en la empresa.	Revisión Bibliográfica y redacción	Ficha
Evaluar las lecciones aprendidas y los planes de mejora en el proceso de implementación de la U.C	Revisión Bibliográfica y redacción	Documento

Fuente: Autor

CAPÍTULO 8. ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR

Para que una Universidad Corporativa tenga éxito en la organización, debe disponer de un modelo de funcionamiento interno basado en estándares de calidad que puedan garantizar la eficiencia del proceso y los resultados obtenidos.

Es importante que la Universidad Corporativa defina sus procesos y la forma como se hará gestión adecuada, generalmente por el departamento de Gestión Humana, permitiendo estandarizar los procesos de forma interna. Los procesos y herramientas para la gestión suelen explicitarse con base en cuatro ejes clásicos de actividad de aprendizaje y desarrollo profesional en la empresa: (Vizcaya Piñeros & Uribe Atehortua, 2014)

- Detección de necesidades de formación, con base al trabajo demandado de diferentes fuentes como: las institucionales o corporativos (de donde emanan las necesidades transversales de formación), las colectivas o de las áreas, así como las individuales (para satisfacer carencias de adaptación, desempeño e incluso, auto desarrollo).
- Planificación formativa, con base a una adecuada concreción de las necesidades formativas en programas de formación, que estén dentro del alcance de la Universidad Corporativa.
- Desarrollo de la actividad formativa, contemplando los aspectos críticos y estándares a seguir para la programación, selección de participantes, organización, alianzas con proveedores, ejecución de las acciones y su administración.

- Seguimiento de la formación, a lo largo del desarrollo de toda la actividad como el impacto en resultados de satisfacción, aprendizaje, desempeño y resultados en la organización.

Tabla 2 Actividades a desarrollar.

Actividad	Alcance	Metodología
Diseñar la guía para aplicar la encuesta sobre el diagnóstico de necesidades.	Conocer el grado de competencias con las que actualmente los trabajadores de Remeo llevan a cabo sus actividades	Aplicación de la encuesta a los colaboradores.
Identificar las necesidades de formación a la luz de la planeación estratégica de la empresa.	Obtener el plan de capacitación.	Análisis del modelo de competencias, las políticas y procedimientos aprobados por la alta gerencia.
Conocer el plan estratégico de la empresa como base para el diseño de la Universidad Corporativa	Garantizar la alineación entre los objetivos estratégicos organizacionales y el plan de formación continua.	Revisión de documentos y elaboración del plan.
Presentar el plan específico de formación continua de la empresa Remeo Medical Services.	Evidenciar el proceso de diseño de la Universidad Corporativa en la organización.	Revisión de la información documentada y redacción.
Diseño de plataforma para el control y medición de la información del sistema de formación continua	Conocer los diferentes indicadores y porcentajes de cumplimiento de las actividades del sistema de formación continua	Crear un documento de almacenamiento de la información mediante la herramienta de Microsoft Excel.

Fuente: Autor

CAPÍTULO 9. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Socialización de la Estrategia de Universidad Corporativa para Remeo Medical Services

En el mes de abril la empresa Remeo presentó la poderosa alianza entre la Fundación Santa Fe de Bogotá y RMS como inicio de la nueva estrategia de formación y fuente de ventaja competitiva a largo plazo llamada Conocimiento. En este lanzamiento la organización contó con la participación de todos los colaboradores quienes estuvieron atentos a la explicación del proyecto y su proceso de implementación. Además, se dio a conocer la plataforma donde cada colaborador puede acceder con un usuario para realizar los cursos y programas de certificación estipulados según el cronograma.

Según como se aprecia en la ilustración N°2, una parte de lo que se dio a conocer fueron dos casos existentes de Universidades Corporativas en Colombia y el impacto que han generado en la organización y sus empleados; además se expuso el contenido de las diferentes modalidades con las que contará la Universidad (presencial y virtual) y dentro de ellas las facultades con los contenidos y temas según el cargo del colaborador.

Finalmente, en los últimos tres recuadros de la ilustración N°2 se presentan las tres principales interfaces web de la plataforma virtual de la UC donde cada colaborador podrá acceder con un tiempo límite establecido por la alta gerencia para la realización de los programas de entrenamiento, la consulta de casos prácticos y contenidos disponibles actualizados para que cada persona conozca y refuerce conceptos y temas de interés relacionados con su profesión y trabajo.

desempeñan, así mismo se busca con esta investigación determinar el nivel de las competencias transversales que realmente poseen los trabajadores en el desempeño de sus funciones, pues de su calidad depende en gran medida el éxito posterior en la implantación de un sistema de formación continua, pues para que este sea efectivo debe funcionar como un todo, es decir, con un propósito común donde el nivel de compromiso e interés sea de todas las partes y permita con base en las competencias laborales establecidas por la empresa, ofrecer procesos pedagógicos, materiales, actividades y prácticas.

Para Remeo Medical Services contar con un procedimiento documentado que establece cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como la certificación que valida la competencia del colaborador para desempeñarse en el cargo le ha permitido contar con el personal idóneo, pues los niveles de satisfacción del cliente son buenos y su competitividad frente al mercado los ha posicionado como una de las mejores IPS del Grupo Linde Healthcare para trabajar en Colombia.

Entonces según los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores del área asistencial (médicos, auxiliares de enfermería, terapeutas y enfermeros) donde se les preguntaba según una cantidad de competencias descritas cuáles eran para ellos las más importantes en su área de trabajo y que así mismo fueran las que día a día ponen en práctica a la hora de prestar el servicio en la empresa, también se les pedía que contestaran a una serie de preguntas donde debían marcar el nivel de competencia con el que desempeñaba sus actividades cotidianas tanto laborales como personales (Ver gráficas de 2 a la 10 en el apéndice del documento). Entre las competencias transversales requeridas y poseídas en mayor grado fueron el compromiso, el cual se refiere a la vinculación laboral a nivel racional, emocional y trascendente,

que busca el beneficio mutuo empleado-organización mediante una actitud proactiva por ambas partes que permite mantener la calidad y buscar la competitividad organizacional. Así mismo la calidad en el trabajo y el trabajo en equipo, referidos a la capacidad de hacer las cosas impecables desde el principio, ser oportuno, buscar la satisfacción del cliente, trabajar en pro del alcance de objetivos comunes y colaborar con otros para alcanzar las metas; y la productividad que vendría siendo una competencia para el trabajador y un índice importantísimo para la empresa que mide el rendimiento, la eficiencia de la actividad productiva de los colaboradores en términos de tiempo, materiales y costos.

En segundo lugar, se encontraron las competencias: comunicación, liderazgo, integridad y capacidad de aprender, las cuales se posicionan en un nivel intermedio de importancia para los trabajadores y las cuales se refieren a la eficacia personal, laboral, de logro y acción, también importantes para la organización.

En menor grado se encontraron la adaptabilidad al cambio, trabajo bajo presión, flexibilidad e innovación, lo que pasaría a un último plano pues para los empleados de la empresa no es relevante el hecho de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio, tampoco la presión que puede surgir en el ambiente laboral, pues su profesión ya les exige por si sola estar preparados en momentos de tensión, la tolerancia hacia los diferentes puntos de vista y la creatividad o nuevas ideas son comportamientos que no tienen tanta relevancia como sentirse comprometido y entregado a la labor diaria.

Análisis De Competencias Laborales Por Perfil Del Cargo

Auxiliares De Enfermería: Después de analizar e interpretar las respuestas frente a sus opiniones sobre el tema de competencias laborales, se presentan los siguientes hallazgos.

El compromiso tiende a ser la competencia más importante y clave en el desarrollo de sus actividades laborales, pues para el caso de los Auxiliares de enfermería que se encuentran en las casas de los pacientes, esta es una competencia indispensable porque son ellos quienes tienen la responsabilidad de responderle a la empresa con todos los procedimientos y a la familia del paciente con el estado del mismo, son los profesionales que más tiempo pasan con los pacientes, de ahí que el trabajo en equipo lo hayan catalogado dentro de las más importantes, pues llevar un orden y control en actividades como el manejo de la historia clínica requiere de un grupo organizado para que exista calidad en el trabajo y calidad en el servicio que se presta.

Estos profesionales respondieron estar identificados con la misión y visión de la empresa, a buscar el éxito organizacional y profesional cada día, es importante también para ellos hacer uso eficaz y eficiente de los recursos que proporciona la empresa para prestar un servicio de calidad y sobre todo tienen muy presente el hecho de hacer las cosas bien desde el principio, pero manifiestan que permanecer con energía durante largas jornadas laborales es una debilidad grande en su área de trabajo. También el hecho de trabajar bajo presión es la última competencia importante, pues manifiestan que es algo que ya los define por el hecho de ser profesionales de la salud preparados para enfrentar este tipo de momentos que se dan en todas las instituciones prestadoras de salud y a lo que se debe responder de la mejor manera cuando sea el caso.

Médicos: Con relación a las preguntas realizadas sobre competencias laborales, se presentan los siguientes hallazgos.

Los resultados indicaron que para el caso de los profesionales médicos de la empresa Remeo es importante trabajar en interrelación con sus colegas, las personas, las familias y demás actores del sistema, para alcanzar los objetivos comunes. Además, manifiestan tener siempre

presente una actitud de compromiso y responsabilidad frente a las consecuencias e incidencias de su actuar profesional tanto con las familias de los pacientes como con la empresa y sus exigencias.

La calidad en el trabajo y la competencia para brindar soluciones oportunas son una de las características que frecuentemente están aplicando en su área de trabajo. La comunicación y liderazgo entre colegas y su equipo a cargo es la base para una sana convivencia y proceder de las tareas siempre aceptando los diferentes puntos de vista y tomando las mejores decisiones.

Al igual que en el caso de los Auxiliares de Enfermería, permanecer con energía bajo largas jornadas de trabajo no es una de las actitudes más fuertes, sin embargo, son profesionales dispuestos a trabajar tan fuerte como sea necesario por alcanzar los objetivos, por brindar un servicio de calidad y sentirse identificados con la misión de la empresa.

Terapeutas: Según la información recolectada, para el caso del grupo de terapeutas físicos, respiratorios y ocupacionales, los hallazgos fueron los siguientes.

Este grupo de profesionales también juega un papel importante, tres competencias transversales exigidas por la empresa y a las que ellos responden con absoluta firmeza de que son indispensables y las cumplen, como lo es la calidad en el trabajo, el compromiso y el trabajo en equipo. Para Remeo contar con profesionales que inducen la cultura de la eficiencia y el buen servicio es la ventaja que los acerca cada día al logro de sus objetivos, demostrar que están alineados con la planeación estratégica mantiene a la organización en un constante desarrollo de las competencias no solo transversales sino específicas; y aunque también están dispuestos a trabajar tan fuerte como sea necesario, a realizar las cosas de forma correcta desde el principio y

se identifiquen como trabajadores incansables, su mayor dificultad está en soportar largas jornadas de trabajo manteniendo la energía que requieren para desarrollar sus actividades.

Enfermeros: El perfil por competencias del Jefe de Enfermería de Remeo Medical Services corresponde efectivamente al de una persona comprometida, con calidad en el trabajo que desempeña y con una competencia importante como es el trabajo bajo presión, en condiciones adversas de tiempo o sobre carga de tareas, manteniendo la eficacia en sus actividades diarias y con capacidad para liderar a sus subalternos, pues la orden de desarrollar esta competencia se produce por el nivel de exigencia de la empresa que ha aumentado, por el gran número de colaboradores a cargo, por las diferentes tareas a realizar y el aumento de los estándares de calidad que obligan a utilizar nuevos procedimientos y controles que demandan más tiempo.

Al comparar la semejanza entre las competencias transversales requeridas y poseídas por los colaboradores, no se encontraron diferencias entre estas, siendo las competencias innovación y flexibilidad las menos equivalentes. Es decir que las personas perciben que tienen menos importancia en su campo.

Las competencias requeridas y poseídas en mayor grado fueron: compromiso, trabajo en equipo, calidad en el trabajo, comunicación y liderazgo. Estas competencias están referidas a habilidades fundamentales del proceso de formación continua e importante porque hacen parte de las fortalezas halladas en el personal de la compañía y que garantizan que se puede contar con talento comprometido y aliado con los objetivos, misión y visión de la empresa.

Las competencias donde se encontraron mayores diferencias fueron integridad y adaptabilidad al cambio, lo cual señala la necesidad de un mejor entrenamiento para estas competencias.

En este sentido, para que la Universidad Corporativa dedique sus esfuerzos a la formación y reforzamiento de conocimientos que generen resultados que impacten a nivel regional y nacional los procesos en la prestación de servicios de salud de manera favorable, es necesario contar con colaboradores que se desempeñen eficientemente y se capaciten continuamente, y para ello debe tener y mantener un alto nivel de competencias transversales y claramente técnicas.

Por lo tanto, se considera útil seguir trabajando el modelo de competencias ya que permite identificar y evaluar las competencias requeridas y poseídas por los empleados de la empresa con el fin de hacer un seguimiento y planes de mejora. Así mismo se sugiere incluir programas de capacitación en cuanto a adaptabilidad al cambio, integridad, capacidad de aprender, innovación, flexibilidad y trabajo bajo presión.

NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS COLABORADORES DE REMEO MEDICAL SERVICES

Para identificar las necesidades de formación que tiene la empresa, se hace bajo el concepto de los jefes y por medio de los resultados que arrojan las evaluaciones del desempeño, las quejas por insatisfacción por parte del usuario, la planeación estratégica de la organización, el análisis de los indicadores, los sistemas de gestión de calidad y requerimientos normativos, incidentes y reporte de actos y condiciones inseguras.

Las acciones de formación y desarrollo del colaborador están encaminadas al mantenimiento, fortalecimiento y desarrollo de competencias, aptitudes, conocimientos, actitudes y habilidades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, la misión, visión y cultura organizacional. Además de ser una clave importante para el desarrollo y crecimiento

profesional de los colaboradores, pues son ellos el recurso más importante para prestar un servicio de calidad a los usuarios.

Sin embargo, las necesidades de formación deben ser priorizadas teniendo en cuenta aspectos como el costo que implicaría ejecutarla, el tiempo que requiere de planeación y ejecución, la frecuencia con que se llevará a cabo y el impacto que esta pueda tener tanto en los colaboradores como a nivel organizacional. Antes de ser ejecutado el plan de capacitación, este debe ser aprobado por la alta dirección quien revisa y da el visto bueno sobre los planes.

Desde el departamento de Recursos Humanos, además de presentar los planes a desarrollar, ejecutarlos y hacerles seguimiento, se debe llevar a cabo toda la programación de los eventos de formación, de tal forma que se cumpla o se justifique su no realización ya que es deber de los colaboradores participar en el proceso de formación.

Linde Colombia, empresa a la cual pertenece Remeo Medical Service tiene especificadas las políticas y procesos de capacitación y entrenamiento que también son la base para la elaboración del plan de capacitación y que tiene como fuentes importantes para definir las necesidades de entrenamiento que parten de la descripción del cargo, matriz de entrenamiento, sistemas de gestión de calidad, competencias de liderazgo del Grupo Linde, resultados en la gestión del desempeño y plan de desarrollo y aspectos relacionados con nuevos proyectos, tecnologías entre otros que puedan impactar en la gestión de la compañía.

Remeo Medical Services ha diseñado para el primer semestre del presente año los programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo para el personal de la compañía relacionado a continuación con base en las competencias, políticas organizacionales.

Tabla 3. Cronograma de capacitación.

Cargo al que aplica	Nombre Del Entrenamiento	Área	Objetivo	Metodología
Todos los cargos asistenciales	Custodia de pertenencias	Clínica	Controlar los bienes de los pacientes atendidos en los programas REMEO®.	Presencial
Médicos Tratantes, Enfermeros Jefes, Líderes de Enfermería y Líderes de Terapia	Guía de EPOC	Clínica	Garantizar la efectividad de los procesos en enfermedades pulmonares	Presencial
Todo personal Asistencial Lisa, Remeo & Oxígeno	Política de uso y reúso	Clínica	Manejo correcto de los insumos y dispositivos médicos	Presencial
Todo el Personal Asistencial	Código azul	Clínica	Garantizar seguridad y correcto desarrollo en el momento de una situación que requiera	Presencial
Médicos Tratantes, Enfermeros Jefes, Líderes de Enfermería y Líderes de Terapia	Guía de ELA	Clínica	Garantizar la efectividad de los procesos en enfermedades como Esclerosis	Presencial
Auxiliares de Enfermería y Terapeutas	Manejo de Emergencias Ambientales	Sheq	Controlar el riesgo de bioseguridad en el manejo de derrames de fluidos	Presencial
Todo el Personal Asistencial	Re entrenamiento en Baño de pacientes	Sheq	Garantizar la atención en riesgos críticos	Presencial
Todo personal Asistencial Lisa, Remeo & Oxígeno	Lavado de manos	Clínica	Minimizar infecciones cruzadas	Presencial
Médicos Tratantes, Enfermeros Jefes, Líderes de Enfermería y Líderes de Terapia	Guía de Antibióticos	Clínica	Estandarizar los manejos de las patologías que requieren antibióticos	Presencial
Todos los cargos en Center	Vertimientos	Sheq	Generar conciencia y conocimiento pleno de Vertimientos	Teórica presencial
Todo el personal asistencial	Disposición y tratamiento de Residuos Hospitalarios	Sheq	Sensibilizar en la clasificación y disposición de residuos inherentes a la operación	Presencial
Todo el Personal Asistencial	Re inducción SHEQ y Reglas de Oro	Sheq	Garantizar la atención en riesgos críticos	Presencial
Todo personal Asistencial Lisa, Remeo & Oxígeno	Violencia sexual	Clínica	Cumplimiento del Modelo y protocolo de Atención Integral a las víctimas de violencia sexual	Presencial
Todo personal Asistencial Lisa, Remeo & Oxígeno	Atención a personas con compromiso intelectual o cognitivo	Clínica	Mejorar la calidad en la atención a personal con compromiso intelectual o cognitivo	Presencial
Médicos Tratantes, Enfermeros Jefes, Líderes de Enfermería y Líderes de Terapia	Guía de Miastenia gravis	Clínica	Estandarizar los manejos de las patologías neurológicas	Presencial

Cargo al que aplica	Nombre Del Entrenamiento	Área	Objetivo	Metodología
Administrativos	Gestión de 3 R`S	Sheq	Aumentar el aprovechamiento de residuos	Taller teórico Práctico
Profesionales Home	Plan Estratégico de Seguridad Vial	Sheq	Garantizar el cuidado de los profesionales que dentro de su labor está dirigirse de domicilio en domicilio	Presencial
Enfermeros jefes, Auxiliares de Enfermería, Regentes de Farmacia	Entrega de medicamentos por parte de farmacia	Clínica	Garantizar la efectividad de los procesos de entrega de medicamentos	Presencial
Regentes de Farmacia	Entrega de medicamentos al lugar de almacenamiento	Clínica	Garantizar la efectividad de los procesos de entrega de medicamentos	Presencial
Enfermeros jefes, Auxiliares de Enfermería, Regentes de Farmacia	Dispensación de medicamentos (jefes, Aux. regentes)	Clínica	Garantizar la efectividad de los procesos de entrega de medicamentos	Presencial
Todo personal Asistencial Lisa, Remeo & Oxígeno	Fármaco y Tecnovigilancia	Clínica	Gestionar acciones que garanticen el uso seguro, racional y oportuno de los medicamentos y dispositivos médicos	Presencial
Médicos Tratantes, Enfermeros Jefes, Líderes de Enfermería y Líderes de Terapia	Guía de Distrofias	Clínica	Estandarizar los manejos de debilidad muscular	Presencial

Fuente: Remeo Medical Services

PLAN ESPECÍFICO DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE REMEO MEDICAL SERVICES

A continuación se presenta el diseño del Plan Específico de UC contenido principalmente por los objetivos de la Universidad Corporativa, el alcance que tendrá dentro de la organización y las dos Modalidades con las cuales se pretende desarrollar todo el proceso de formación para los trabajadores tanto del área administrativa como asistencial.

Antes de definir la estructura de la UC se presenta también la coherencia del proyecto con la Planeación Estratégica de la organización, pues la base para el desarrollo de la misma se centra en el modelo de competencias y espíritu Linde, es decir, definiendo los resultados que se espera lograr con base en la Misión y Visión de la empresa, y cómo alcanzarlos por medio del modelo de Competencias Transversales, principios, valores y las cuatro circunstancias definidas para construir el mejor futuro posible de la organización.

Objetivos:

Los objetivos de la Universidad Corporativa se basan en el ser y saber hacer de nuestros colaboradores y por ello se concretan en lo siguiente:

- Promover en cada miembro del equipo, la importancia de su papel para que en conjunto aporten a la consecución de la visión, generando con ello identidad y sentido de pertenencia grupal, inspiración y alineación con la estrategia de la compañía
- Brindar herramientas a los colaboradores mediante la innovación, el apoyo organizacional, la educación y el entretenimiento para desarrollar sus competencias, técnicas, organizacionales y transversales.

- Alinear los procedimientos, procesos, protocolos, entre otros a nivel nacional.

Alcance:

Este proyecto aplica a todos los cargos dentro de la organización:

- Grupo 1: Administrativos
- Grupo2: Asistenciales

Bases: El Plan de Formación se estructura conforme al modelo de competencias y espíritu del grupo Linde.

Nuestra Misión: “Dignificamos y mejoramos la calidad de vida de las personas”.

Modelo de Competencias Transversales RMS:



Ilustración 3: Competencias Transversales.

Este modelo de Competencias Transversales hace parte de una estrategia de la organización y ahora alineado con el Plan de Universidad Corporativa clasificado en cuatro

grandes grupos a fortalecer desde la formación continua con los colaboradores mejorando la competencia profesional, el conocimiento en el área de la salud sin perder el enfoque en el paciente, afianzando estrategias para crear un liderazgo visible y resistente al cambio y trabajar siempre en colaboración con buena comunicación y capacidad de resolución de conflictos

Espíritu Linde:

El Espíritu del Grupo Linde representa el camino hacia la excelencia empresarial y se muestra como parte del plan porque fija políticas y reglas establecidas para operar dentro de la organización, ya sea en la producción de gases y tecnología para la ventilación mecánica de los pacientes o la prestación del servicio médico dentro del programa de RMS.

Entonces, la alineación entre este y el Plan de Universidad Corporativa tiene que ver con que el proceso de formación continua se haga bajo el conocimiento de unos valores y principios determinados por la alta gerencia encaminados al cumplimiento de los objetivos de la organización con un toque ético e innovador para los clientes.

A continuación los componentes del Espíritu Linde:

Visión: “Seremos el grupo líder global en gases industriales e ingeniería, admirado por nuestras personas, quienes proveen soluciones innovadoras que hacen la diferencia en el mundo”.

Valores:

- Pasión por la excelencia: Asumimos nuestro compromiso, nos proponemos alcanzar los más altos estándares de excelencia y también celebramos el éxito.

- Innovar para los clientes: Buscamos de manera inexorable nuevas formas de agregar valor a los clientes externos.
- Empoderar a las personas: Damos a las personas el espacio que necesitan para hacer su aporte y crecer.
- Prosperar a través de la diversidad: La diversidad enriquece, la colaboración mejora las soluciones.

Principios:

- Seguridad: No queremos dañar a las personas.
- Integridad: Nuestras acciones son honestas, justas y éticas.
- Sustentabilidad: Nos preocupamos por el éxito de hoy, pero aceptamos nuestra responsabilidad por las futuras generaciones.
- Respeto: Todos los seres humanos merecen ser tratados con respeto.

Las cuatro circunstancias:



Ilustración 4: Cuatro Circunstancias Remeo Medical Services

Como se mencionó anteriormente, el Espíritu Linde habla sobre cómo alcanzar la excelencia en la empresa y las cuatro circunstancias es un medio específico dentro de RMS para lograrlo.

Se busca a través de la Innovación mejorar la calidad de vida de las personas relacionadas con la empresa, trabajar y recibir siempre un servicio excelente parte de un personal altamente calificado que recibe Apoyo Organizacional por medio de líderes de proceso enfocados en el cumplimiento de los objetivos y capaces de transmitir amor y compromiso por el trabajo.

Además el Entretenimiento como circunstancia para ser creativos, interesantes y recordables en el medio, y la Educación que en este caso se trata de llevar un proceso de formación constante, creativo y sencillo en su lenguaje.

MODALIDAD VIRTUAL

Objetivo: Consolidar la información y cursos esenciales que cada colaborador RMS requiere.

- Metodología: Conjunto de facultades de cursos y talleres virtuales mediante plataforma que determine la alta dirección.
- Herramientas: Manuales, Procedimientos, casos, artículos, ejercicios, simuladores, videoconferencias, entre otras.

MODALIDAD PRESENCIAL

Objetivo: Complementar la modalidad virtual con un programa de Entrenadores Certificados

Especialistas.

Metodología: Programa de Entrenadores Certificados Especialistas:

- Especialistas en Enfoque al Paciente: Calificados profesionalmente para tratar con los usuarios, sus familias y sus exigencias.
- Especialistas Técnicamente: Certificados en cada uno de los procesos.
- Especialistas Corporativos: Certificados en valores, principios, Misión (Planeación Estratégica), amor al programa.

Ilustración 5: Modalidades Universidad Corporativa RMS.

ESTRUCTURA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

La propuesta de Estructura de Universidad Corporativa presentada a continuación (Ver tabla N°4) incluye las nueve facultades con su objetivo y contenido clasificado por grupo. Por ejemplo, la Facultad Corporativa directamente relacionada con el conocimiento en temas de cultura organizacional y de estricto cumplimiento en la organización. También se encuentra la Facultad de Humanización con contenidos alusivos al manejo de las emociones, comunicación y solución de problemas. Y la Facultad de la Transversalidad que trata las competencias transversales que aplican para cualquier actividad laboral.

También se encuentran las Facultades según el cargo para fortalecer las competencias específicas del mismo y finalmente la Facultad de Administración relacionada con las competencias técnicas específicas del personal administrativo de la empresa.

Cabe resaltar que cada contenido según la facultad puede ser modificado de acuerdo a ajustes que por ley deban realizarse o por orden de la alta gerencia a través de la Coordinación Nacional de Formación de la organización.

Tabla 4: Facultades Universidad Corporativa Remeo Medical Services.

FACULTADES REMEO MEDICAL SERVICES	
Facultad Corporativa RMS	
OBJETIVO	Permitir que cada participante interactúe en la cultura organizacional, en la misión, en las bases, en quiénes somos como compañía y cuáles son nuestras prioridades.
CONTENIDO	Misión, principios y valores Linde / RMS
	Política de Calidad
	Programa HSE
	Código de Ética
	Código del Buen Vestir
	Código del Buen Gobierno
Facultada de Humanización RMS	
OBJETIVO	Desarrollar en los líderes la habilidad de trabajar desde lo humano, enfocados en el programa de Humanización.
CONTENIDO	Taller en solución analítica de problemas (Negociación).
	Taller de Inteligencia Emocional
	Taller de comunicación asertiva.
	Taller del Respeto.
	Taller de escucha empática.
	Taller manejo del temor.
	Taller de lenguaje verbal y no verbal
Facultad de la Transversalidad RMS	
OBJETIVO	Fortalecer en competencias transversales que sirven para cualquier actividad laboral.
CONTENIDO	Haz que suceda
	Curso básico de Excel
	Curso Básico de inglés
	Curso de Marca Personal
	Curso de Inteligencia Financiera
	Curso de Ortografía
	Curso de uso eficiente del tiempo
	Certificación de Formadores Especialistas.
Facultad para Médicos RMS	
OBJETIVO	Fortalecer en competencias técnicas específicas de los médicos generales.

CONTENIDO	Diplomado en Ventilación Mecánica
	Change Pain – Manejo del Dolor y Cuidados Paliativos.
	Programa de Certificación en Seguridad del Paciente.
	Cursos Específicos para médicos RMS.
Facultad para Enfermero Jefe RMS	
OBJETIVO	Fortalecer en competencias técnicas específicas de los enfermeros profesionales.
CONTENIDO	Diplomado en Ventilación Mecánica
	Change Pain – Manejo del Dolor y Cuidados Paliativos.
	Programa de Certificación en Seguridad del Paciente.
	Cursos Específicos para enfermeros jefe RMS.
Facultad para Auxiliares de enfermería RMS	
OBJETIVO	Fortalecer en competencias técnicas específicas de los auxiliares de enfermería.
CONTENIDO	Diplomado en Ventilación Mecánica
	Programa de Certificación en Seguridad del Paciente.
	Cursos Específicos para auxiliares de enfermería RMS.
Facultad para Rehabilitación RMS	
OBJETIVO	Fortalecer en competencias técnicas específicas del personal de rehabilitación.
CONTENIDO	Diplomado en Ventilación Mecánica
	Programa de Certificación en Seguridad del Paciente.
	Cursos Específicos para rehabilitación RMS.
Facultad de Lisa & Oxigenoterapia RMS	
OBJETIVO	Fortalecer en competencias técnicas específicas del personal de Lisa & Oxigenoterapia.
CONTENIDO	Rapid Learnings
	Programa de Certificación en Seguridad del Paciente.
	Cursos Específicos para lisa & oxigenoterapia RMS.
Facultad de Administración RMS	
OBJETIVO	Fortalecer en competencias técnicas específicas del personal de administración.
CONTENIDO	Rapid Learnings.
	Programa de Certificación en Seguridad del Paciente.
	Escuela de Líderes RMS.

Fuente: Remeo Medical Services.

LA ESCUELA DE LÍDERES:

Objetivos: Los objetivos de la Escuela de Líderes se basan en el ser y saber hacer de nuestros líderes y por ello se concretan en lo siguiente:

- Promover en cada miembro del equipo, la importancia de su papel para que en conjunto aporten a la consecución de la visión, generando con ello identidad y sentido de pertenencia grupal, inspiración y alineación con la estrategia de la compañía
- Ayudar a los líderes a consolidar relaciones basadas en la confianza en su grupo de trabajo, convirtiendo su área de influencia en un gran lugar para trabajar
- Brindar herramientas a los líderes que les facilite el desarrollo de equipos altamente efectivos

Alcance: Este proyecto aplica a todos los cargos tengan responsabilidades de liderazgo dentro de la organización:

Grupo 1: Gerentes y Líderes de área o procesos

Grupo2: Profesionales Asistenciales

Bases: El Plan de Formación se estructura conforme al modelo de competencias y espíritu del grupo Linde.

Tabla 5: Plan Estructurado Universidad Corporativa.

Estructura del plan para la Escuela de Líderes	
Primera Etapa	
Grupo 1: Diagnóstico - Evaluación de competencias 360°	
Objetivo: Evaluar las conductas y rasgos de personalidad que le faciliten a los líderes tener una mejor comprensión de su propio comportamiento natural y de los otros en un entorno particular	
Metodología: Evaluación virtual de competencias 360°.	
Segunda Etapa	
Desarrollo De Competencias:	
Metodología: Tres sesiones presenciales cada una de dos días (16 horas), con intervalo de 6 meses, bajo la metodología teórico practico.	
Para la sesión 1 se requiere que el proveedor se desplace a cada una de las ciudades para iniciar entrenamiento con los microequipos de líderes. Para la sesión 2 y 3 se unirán las personas de las diferentes ciudades en una sola ciudad.	
Sesiones virtuales: Cuatro sesiones virtuales cada una de 2 horas (el proveedor deberá suministrar la plataforma de conexión vía web)	
Guías de trabajo: Tres guías de trabajo entre cada sesión presencial que permitan a los colaboradores poner en práctica los conocimientos entregados y compartir experiencias. Estos deben ir acompañados de lecturas, videos y entregables de trabajo, definidas y elaboradas por el proveedor.	
Módulos	
Módulo 1. Pensamiento Estratégico:	
Objetivo: Permitir que cada participante actúe como líder empoderado, con perspicacia global, autónomo y responsable que aporte a los objetivos comunes del equipo y genere sinergia.	
Contenido: Solución analítica de problemas - Metodología del pensamiento estratégico - Perspicacia global del entorno - Toma de decisiones - Ejecución - Gestión del cambio	
Módulo 2. Dirección de Personas y Equipos	
Objetivo: Desarrollar en los líderes la habilidad de conocimiento y manejo del talento que permita obtener resultados excepcionales, mejorando el clima laboral y convirtiendo su talento humano en una ventaja competitiva.	
Contenido: Liderazgo inspirador - Gerencia del desempeño - Desarrollo de Potencial y programas de desarrollo - Salario Emocional - Reconocimiento y Recompensa	
Módulo 3 Desarrollo de Relaciones Estratégicas	
Objetivo: Conocer y practicar técnicas de comunicación efectiva e influencia para obtener excelentes resultados a través de relaciones efectivas y lograr a su vez hacer acuerdos con las partes interesadas.	
Contenido: Desarrollo de Habilidades de Comunicación - Coaching - Feedback - Delegación - Negociación	
Módulo 4. Construcción de equipos	
Objetivo: Promover la construcción de una red humana con propósitos comunes para el logro de resultados	
Contenido: Compromiso y meta consensuada - Equipos de alto desempeño - Justicia y equidad gerencial, sin parcialidad ni favoritismo - Escucha empática	
Módulo 5. Formador de Formadores	

Objetivo: Entregar herramientas claras y didácticas para la formación de equipos de alto desempeño
Contenido:
1. Andragogía
2. Habilidades de Facilitador: Comunicador Asertiva - Manejo del Temor - Lenguaje verbal y no verbal
3. Estructura del Mensaje: Mapas mentales - Contenidos
4. Principios básicos de Diseño
5. Manejo de Audiencia
Tercera Etapa
Coaching Individual:
Objetivos:
<ul style="list-style-type: none"> • Empoderar a los líderes para transformar su proceso de crecimiento en una cultura organizacional orientada a la consecución de los logros. • Lograr que los participantes tomen una decisión de vida frente al reto de ser líderes y gestores del cambio. <ul style="list-style-type: none"> • Transferir lo aprendido al día a día, traduciendo el aprendizaje en acción. • Lograr el compromiso y el sentido de excelencia para que los participantes sean líderes a través del ejemplo.
Contenido: Aspiraciones - Realidades - Alternativas - Acciones - Responsabilidades y compromisos
Grupo 2: Objetivo: Desarrollar las competencias de liderazgo, negociación y resolución de conflictos y comunicación de los profesionales y líderes de seguridad de RMS.
Metodología:
<p>Sesiones presenciales: Dos sesiones presenciales cada una de dos días (16 horas), con intervalo de 1 ó 2 meses, bajo la metodología teórico práctico. Se requiere que el proveedor se desplace a cada una de las ciudades.</p> <p>Guías de trabajo: El proveedor deberá definir y elaborar las guías de trabajo para cada sesión presencial que permitan a los colaboradores poner en práctica los conocimientos entregados y compartir experiencias. Estos deben ir acompañados de lecturas, videos y entregables de trabajo.</p>
Fuente: Remeo Medical Services.

PRINCIPALES APORTES Y BENEFICIOS ASOCIADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA

En el proceso de implementación de la Universidad Corporativa definir sus principales beneficios y aportes a la ventaja competitiva de la organización se ha realizado a través de la herramienta cuadro de mando integral que por medio de análisis financieros y no financieros que consideran todos los procesos estratégicos de la organización determinan el impacto de la estrategia sobre los resultados de la misma.

El cuadro de mando integral reconoce cuatro perspectivas fundamentales que transforman la estrategia en acción y permite analizarla en su totalidad (Kaplan & Norton , 2000) definida así:

- **Perspectiva Financiera:** Incluye los elementos que aporta la Universidad Corporativa para que la Organización cree valor.
- **Perspectiva Clientes:** Hace referencia a los aportes de la Universidad Corporativa al cumplimiento de objetivos de la organización en relación con las competencias de los trabajadores.
- **Perspectiva Procesos Internos:** Hace referencia al impacto de la Universidad Corporativa sobre la productividad de la Organización.
- **Perspectiva Aprendizaje/Innovación:** Incluye el impacto de la Universidad Corporativa en los cambios tanto en recursos materiales como humanos, para conseguir los objetivos de la Organización.



Ilustración 6: Cuadro de Mando Integral Universidad Corporativa.

Actualmente las empresas están optando por implementar la Universidad Corporativa porque en algunos casos las universidades tradicionales no satisfacen las necesidades de las organizaciones en cuanto a creación, generación y difusión de nuevos conocimientos y es por esto que al crear la estrategia de UC permite y beneficia a la organización con talento humano desarrollado con los perfiles que la empresa necesita específicamente para responder a los desafíos y retos que esta se plantea de tal forma que pueda maximizarlo y hacer buen uso de él; lo que finalmente garantizará una diferenciación en la organización.

Uno de los grandes beneficios para la empresa es que a través de alianzas fuertes como el de la Fundación Santa Fe puede traer consigo las mejores prácticas ya que todo aquel

conocimiento que no se tiene debe traerse de afuera siempre y cuando haya sido la mejor opción y la que esté encaminada con los objetivos y estrategias del negocio pues de ello depende la calidad de la escuela de líderes.

En general esta inversión permitirá generar un retorno reflejado en mayor productividad, competitividad, reconocimiento, capacidad, prestigio y flexibilidad a la organización para adaptarse y estar lista ante situaciones cambiantes del sector salud y sobre todo contribuirá con la disminución en la rotación de personal porque garantiza permanencia y desarrollo del capital humano e intelectual de alto valor.

Tabla 6: Perspectivas fundamentales en el cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DE CLIENTES	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	PERSPECTIVA DE PROCESOS
Optimización de presupuesto por el uso de las metodologías empleadas en la Universidad Corporativa	Prepara a la organización frente a retos futuros, así como a dar respuesta oportuna, consistente y veraz a los clientes	Oferta contenidos, temas y programas relacionados con las necesidades de la organización	Estandariza los procesos realizados en las diferentes áreas, logrando mayor productividad a la hora de ejecutarlos
Minimización en honorarios de expertos externos, ya que son los formadores internos los que transfieren en su mayoría la información y conocimiento	Satisface las necesidades de los clientes con calidad y excelente servicio	Facilita procesos de transformación y adaptación al cambio, preparando a los colaboradores ante nuevos escenarios y retos	Garantiza una coherencia entre lo que se aprende y lo que se hace dentro de la organización, obteniendo un mejor desempeño
Ahorro por disminución de procesos mal ejecutados ya que la formación es constante	Disminuye reprocesos y errores en la atención a los pacientes	Conserva, genera y transfiere el conocimiento del personal interno haciendo reconocimiento grupal o interno	Ofrece procesos de aprendizaje a su ritmo y aplicación de casos prácticos aprendidos en su día a día
Mejora en el uso de los recursos físicos, económicos y tecnológicos		Desarrolla habilidades y competencias clave del negocio	

Fuente: Propia

PLANEACIÓN REGISTRO Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN

A continuación, se presenta una imagen de la herramienta para el registro y control de las actividades de capacitación (Ver archivo de Excel adjunto)

Esta herramienta se realizó en el programa Microsoft Excel con el propósito de llevar un registro de todas las actividades de formación programadas mes a mes durante un año completo y así poder tener el control de su ejecución.

Para su operación se inicia especificando el cargo al que aplica dicha formación. Por ejemplo, si es para administrativos y asistenciales o solo personal asistencial y cuales cargos dentro de este grupo (Médicos, Enfermeros, Auxiliares o Terapeutas); el nombre del entrenamiento debe ser técnico. Por ejemplo, Guía de Antibióticos; el Área hace referencia al personal Administrativo o Asistencial; el objetivo es el mismo que aparece en la guía donde se describe el tema y el cómo realizar el entrenamiento; la Metodología es cómo se va a realizar el entrenamiento, es decir, por medio de guías, exposiciones o práctica; el Tipo es si la persona capacitadora es interna o externa a la organización; la Periodicidad se da mensual o anual según el tema; el Responsable es el jefe encargado del cargo al que aplica el entrenamiento; la Evaluación Técnica hace referencia a la guía para evaluar el tema visto y se hace a cada colaborador; la Medición de Adherencia 1 y 2 son el resultado de la encuesta de satisfacción del entrenamiento y de las condiciones en las que se ofreció el mismo; la casilla de Entrenamiento Focalizado en el PAMEC es si este tiene relación en el Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad; el Indicador por impactar depende del tipo de entrenamiento. Por ejemplo, si es un tema dictado por la ARL entonces el indicador está relacionado con bienestar y salud en el trabajo; la Norma que ampara el entrenamiento y exige su cumplimiento, la

Competencia impactada en los colaboradores y finalmente el Instructor que es la persona encargada de dar el entrenamiento.

La casilla de Programación controla la fecha prevista, la duración del entrenamiento y el número de personas convocadas. En Ejecución se repite la fecha y duración y se registra el número real de asistentes al entrenamiento.

Finalmente el Seguimiento se da con el promedio total de las horas hombre invertidas en el entrenamiento; el promedio del resultado de la evaluación de satisfacción dada por el jefe inmediato del personal entrenado; el resultado de la evaluación técnica aplicada según corresponda el entrenamiento; el promedio total de la medición de adherencia; el resultado del indicador impactado y finalmente las observaciones generales sobre la actividad realizada para el entrenamiento de los colaboradores.

PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA LA UNIVERISDAD CORPORATIVA DE REMEO MEDICAL SERVICES

Según (Barraza & Miguel Davila, 2008) La metodología para elaborar un plan de mejora continua se basa en la tercera esfera concéntrica del Kaizen dónde su propósito es eliminar el desperdicio buscando de esta manera la mejora de la calidad de los procesos, productos y servicios en un tiempo corto obteniendo resultados positivos y rápidos.

Se realizó una investigación sobre diferentes trabajos académicos donde recalcan la importancia en la aplicación de metodologías para la mejora continua en procesos, usando modelos de excelencia que son: el Enfoque de Gestión por Procesos y el Despliegue de la Función de Calidad, que se diseñaron con el fin de ofrecer a las organizaciones una metodología clara y fácil de mejora continua, que alcance los niveles de excelencia uniendo aspectos claves de cada uno de ellos. (Nuñez Sarmiento & R. Berdugo, 2009)

Los autores (Becerra Gonzalez & Alayo Gomez, 2014) hablan sobre la implementación de un plan de mejora continua utilizando el círculo de Deming y las diferentes herramientas que se tratan en este trabajo: el diagrama de Pareto, diagrama causa efecto, entre otros, de igual manera realiza los pasos descritos (identificación de la situación detectada, descripción de la situación, planteamiento de indicadores, análisis de las causas que provocan el problema, propuesta y planificación del plan, implantación y seguimiento, evaluación).

Para llevar a cabo el plan de mejora se parte de un análisis en la fuente que está generando la no conformidad, es importante aclarar que al momento de elegir el origen de la situación detectada se pueda diferenciar entre No conformidad y Causa para así levantar una corrección o

acción correctiva respectivamente. Además, este proceso debe ser alcanzable en un periodo de tiempo determinado; y por tal motivo se sugiere seguir los siguientes pasos:

- **Análisis de la situación que ha generado problemas en el tiempo:** Es importante analizar la importancia que tiene la fuente en el proceso para alcanzar los objetivos planteados por la Universidad Corporativa. Además, se debe hacer una descripción y planteamiento de indicadores que permitan medir la situación y evidenciar la mejora del proceso.
- **Análisis de Causas:** Para determinar los efectos negativos que están causando una no conformidad existen varias herramientas como matriz DOFA y los 5 ¿por qué? entre otros, que pueden facilitar el hallazgo, sin embargo, para el caso del proceso de formación continua que adelanta la Universidad Corporativa puede resultar sencillo detectar la causa y así la solución sin necesidad de ejecutar un proceso más largo.
- **Aprobación y seguimiento:** Para realizar este paso se debe tener claro el personal encargado de realizar las acciones propuestas, informar sobre el plan, realizar las acciones programadas, llevar un seguimiento de los indicadores y que estos se realicen en el periodo determinado y finalmente verificar que se dé cumplimiento al plan que se proyectó.
- **Evaluación de Indicadores:** Este ítem es necesario para poder observar las irregularidades que han surgido a lo largo del tiempo y evaluar las ventajas y desventajas obtenidas en el plan. (Ver Archivo anexo de Excel)

CAPITULO 10. CONCLUSIONES

Como resultado obtenido del proyecto de práctica empresarial sobre el aporte de la Universidad Corporativa como estrategia de formación continua y contribución a la ventaja competitiva de Remeo Medical Services, se puede concluir que:

En la organización actualmente se hace evidente la necesidad de desarrollar el recurso humano existente, pues es este el capital que impulsa a la empresa a tomar la decisión de implementar una nueva metodología y estrategia de aprendizaje como lo es la Universidad Corporativa RMS, la cual permite el proceso de transmisión del conocimiento, desarrollo de competencias, valores, principios y compromisos compartidos de forma individual y grupal.

La organización RMS se compromete a través de esta estrategia de formación continua a mantener, fortalecer y desarrollar aptitudes, competencias, conocimientos, actitudes y habilidades que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión de la empresa, a la promoción de cultura de calidad y servicio y al desarrollo profesional de los colaboradores como complemento de formación de las universidades tradicionales, y para cerrar las brechas en los profesionales que se integran tanto a la empresa como al mundo laboral. Todo esto por medio de la integración de conocimiento y práctica.

Uno de los resultados más importantes en este proyecto fue encontrar que la fuente de Ventaja Competitiva para una organización a largo plazo es el Conocimiento, en este caso la organización Remeo Medical Services desarrolló la Universidad Corporativa como estrategia que incorpora y transfiere al interior de la misma enfocado en el trabajo en pro de los objetivos del negocio. Desde el punto de vista de la experiencia como pasante en esta empresa, este ha sido uno de los aprendizajes más grandes porque ser testigo de la buena planeación desde la alta

dirección y la coordinación nacional de formación quienes desarrollan los planes de capacitación anual y a través del Departamento de Recursos Humanos de la regional hacer que se ejecuten y cumplan los procesos de manera correcta y verificando que todo esté conforme a las exigencias de la empresa y cumplimientos de ley es una tarea que exige mucho liderazgo y compromiso, además la tarea de documentar toda la información y analizarla mes a mes en el comité evaluador permite reconocer fortalezas y debilidades en el proceso y de esta manera crear estrategias para mejorar día a día y fortalecer en la nueva apuesta que hace la organización con sus empleados llamada Universidad Corporativa.

La herramienta creada para el registro de capacitaciones hace parte de esa estrategia, pues está diseñada de forma clara, completa, sencilla de llenar y le da la trazabilidad que necesita el proceso. Además de llevar el control permite recopilar información breve relacionada con el tema de capacitación y resalta específicamente que grupo de colaboradores están capacitados en cierto tema y también facilita la información para la elaboración de indicadores como por ejemplo, el cumplimiento a las acciones formativas.

El proceso de implementación de la Universidad Corporativa debe estar enfocado siempre en entender y tener claro que el modelo de aprendizaje desarrollado está funcionando, que las capacidades y competencias de los colaboradores se desarrollen a corto, mediano y largo plazo para alcanzar Ventaja Competitiva, mucha atención con el conocimiento generado y apropiado internamente por líderes formadores de conocimiento de manera inmediata y de aquel que se adquiere por medio de alianzas o proveedores.

La estrategia de formación continua debe también centrar sus procesos en la adquisición de habilidades y conocimientos que permitan generar un mejoramiento en el desempeño de los

colaboradores, no solo en la parte técnica sino en las relaciones, que estimulen un clima laboral favorable y promuevan la cultura de aprendizaje, el mejoramiento en los indicadores de gestión.

En el mundo organizacional no existe un modelo único e ideal de Universidad Corporativa, pues esta responde a las necesidades propias de cada empresa y está diseñada de manera que cada proceso conduzca al logro de los objetivos y a la continuidad de la estrategia. Trabajar en una empresa que invierte en capacitación para sus colaboradores de manera continua es sinónimo de aprendizaje, crea un ambiente de trabajo agradable, se siente el compromiso de los colaboradores, responde a los niveles de productividad deseados, mantiene el indicador de rotación bajo y sobre todo forma profesionales líderes y empoderados con capacidad para solucionar problemas y responder a las necesidades de los clientes con calidad y sentido humano.

Una vez la organización adopta la estrategia de Universidad Corporativa, debe ser sostenible en el tiempo y por tanto su planificación, evolución y plan de mejora son elementos clave que permiten generar valor a la empresa y alcanzar Ventajas Competitivas a largo plazo.

El plan de mejora continua es una herramienta útil para mejorar los servicios, productos y procesos dentro de la organización para que esta se mantenga activa en el mercado, crezca exponencialmente y sea siempre competitiva frente a la competencia. Su implementación es indispensable y sencilla, lo importante para lograr el éxito esperado en la aplicación es definir de forma correcta las acciones a tomar frente al problema a solucionar, y en función de ello definir el plan de acción con objetivos, actividades, tareas, indicadores y responsables para evaluar dentro de un periodo bien definido.

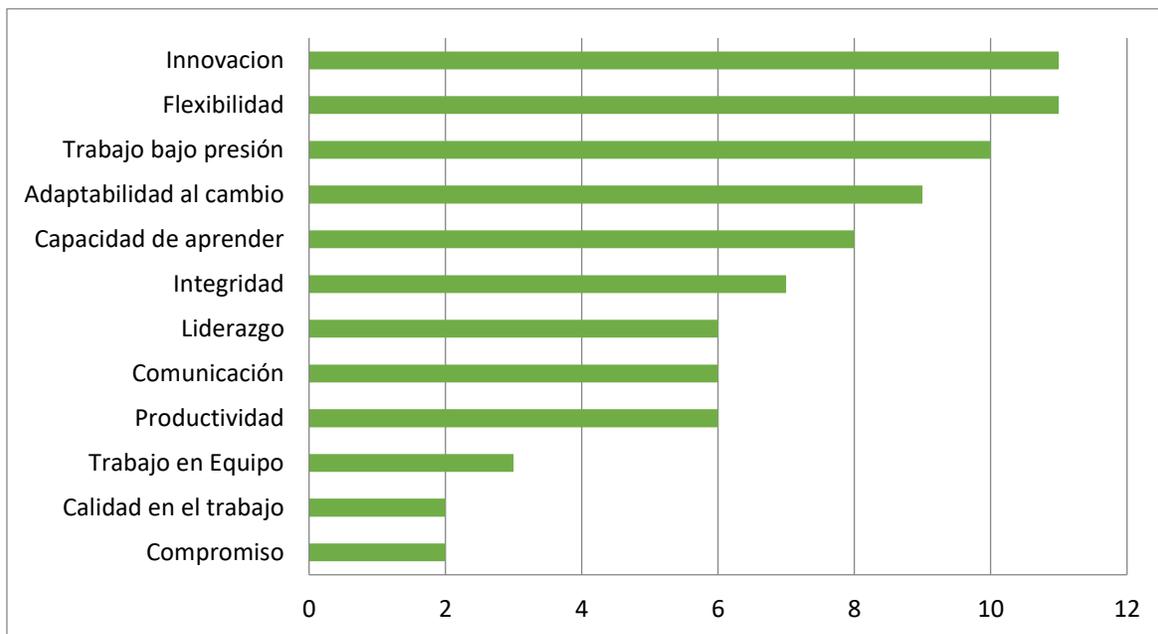
APÉNDICE

Ilustración 7 Nivel general de importancia competencias transversales.

Tabla 8. Votación por competencia según orden de importancia para Auxiliares de Enfermería.

	Importancia											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo en Equipo	32	31	10	6	6	5				2	1	
Productividad	1	7	10	16	9	17	7	13	6	4	2	1
Integridad	5	3	12	10	12	10	10	9	20		2	
Compromiso	39	17	14	9	6	3	1	1	1	1	1	
Capacidad de aprender	3	5	7	10	8	13	11	14	7	7	8	
Calidad en el trabajo	11	7	20	17	9	6	8	6	4	5		
Adaptabilidad al cambio	1	7	2	4	10	10	14	7	10	16	8	4
Comunicación	3	10	15	15	16	13	12	4	4	1		
Liderazgo		3	6	3	8	11	17	14	14	6	9	2
Flexibilidad		3	1	1	3	3	6	8	12	25	24	7
Innovación			2		4	2	6	9	11	17	29	13
Trabajo bajo presión		2		2	1	3	2	3	1	8	9	62

		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente
1	Busco el éxito de la organización tanto como mi realización profesional			9	84
2	No me doy por satisfecho sino hasta ver los resultados esperados de mi trabajo		1	7	85
3	Me identifico plenamente con la misión y visión de la empresa			27	64
4	No me doy por vencido aún y cuando existan obstáculos para alcanzar la meta	7	5	20	61
5	Estoy dispuesto a hacer más de lo que me corresponde para lograr los objetivos	3	1	26	63
6	Me gusta más trabajar en equipo por los resultados que se obtienen que individualmente		2	19	72
7	Me agrada colaborar con otros para alcanzar las metas			10	83
8	Ayudo a los miembros del equipo a que se comprometan con la visión y metas del mismo		3	38	52
9	Me gusta desarrollar mis actividades de forma impecable desde el principio			7	86
10	Me considero buen profesional en el área de la que soy responsable			6	87
11	Los demás me consideran una persona competente y capaz de ofrecer soluciones		3	38	52
12	Analizo y tomo en cuenta diferentes puntos de vista			26	67
13	Al hablar, mi mensaje es comprendido		3	46	44
14	Me gusta escuchar con atención a las personas			8	84
15	Me hago responsable de lo que digo y como lo digo		1	4	88
16	Cuando tengo dudas pido que se me aclare la información en lugar de adivinar el significado del mensaje			21	72
17	Soy efectivo al expresar mis ideas por escrito		9	51	32
18	Soy tolerante con diferentes puntos de vista		2	32	57
19	Me puedo relacionar con todo tipo de personas		2	16	75
20	Tiendo a aceptar el cambio como una constante en la vida		1	25	67
21	Mantengo la calma aún ante situaciones de oposición			28	65
22	Utilizo eficaz y eficientemente los recursos con que cuento para cumplir con las exigencias del trabajo			10	83
23	Me muevo, pienso y actúo eficientemente aún bajo presión	1	1	35	56
24	Mantengo la calidad en mi trabajo aún bajo altas presiones	2	1	16	73
25	Sugiero soluciones para resolver problemas o para hacer crecer al equipo		3	26	64
26	Me agrada ayudar a las personas a sentirse competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos		1	10	82
27	Estoy interesado en el éxito de los demás como en el mío propio		1	17	75
28	Soy un trabajador incansable		1	40	49
29	Trabajo tan fuerte como sea necesario para lograr los objetivos			11	82
30	Puedo permanecer con un alto grado de energía después de largas jornadas de trabajo	1	20	41	31

Fuente:
Autor

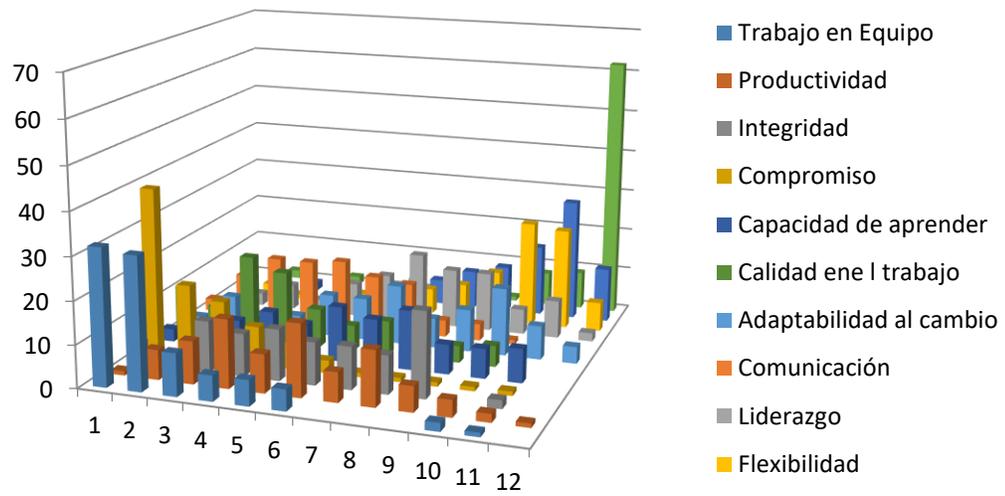


Ilustración 8. Nivel de importancia por competencia para Auxiliares de Enfermería

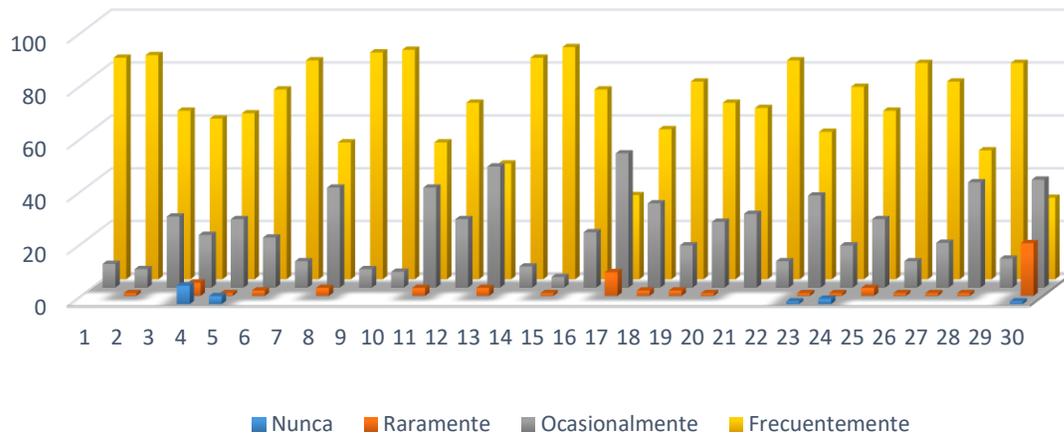


Ilustración 9. Frecuencia con la que Aux de Enfermería desarrollan competencias transversales.

Tabla 9 Votación por competencia según orden de importancia para Médicos.

	Importancia											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo en Equipo	2											1
Productividad			1						1	1		
Integridad			1				1					1
Compromiso		1		1								1
Capacidad de aprender							1		1			1
Calidad en el trabajo		1		1				1				
Adaptabilidad al cambio								1		1	1	
Comunicación					1	1					1	
Liderazgo					1	1				1		
Flexibilidad										1	1	1
Innovación								1				2
Trabajo bajo presión								2				1

		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente
1	Busco el éxito de la organización tanto como mi realización profesional				3
2	No me doy por satisfecho sino hasta ver los resultados esperados de mi trabajo				3
3	Me identifico plenamente con la misión y visión de la empresa				3
4	No me doy por vencido aún y cuando existan obstáculos para alcanzar la meta			1	2
5	Estoy dispuesto a hacer más de lo que me corresponde para lograr los objetivos				3
6	Me gusta más trabajar en equipo por los resultados que se obtienen que individualmente				3
7	Me agrada colaborar con otros para alcanzar las metas				3
8	Ayudo a los miembros del equipo a que se comprometan con la visión y metas del mismo			1	2
9	Me gusta desarrollar mis actividades de forma impecable desde el principio			1	2
10	Me considero buen profesional en el área de la que soy responsable				3
11	Los demás me consideran una persona competente y capaz de ofrecer soluciones				3
12	Analizo y tomo en cuenta diferentes puntos de vista				3
13	Al hablar, mi mensaje es comprendido				3
14	Me gusta escuchar con atención a las personas				3
15	Me hago responsable de lo que digo y como lo digo			1	2
16	Cuando tengo dudas pido que se me aclare la información en lugar de adivinar el significado del mensaje			1	2
17	Soy efectivo al expresar mis ideas por escrito				3
18	Soy tolerante con diferentes puntos de vista				3
19	Me puedo relacionar con todo tipo de personas				3
20	Tiendo a aceptar el cambio como una constante en la vida			2	1
21	Mantengo la calma aún ante situaciones de oposición			2	1
22	Utilizo eficaz y eficientemente los recursos con que cuento para cumplir con las exigencias del trabajo				3
23	Me muevo, pienso y actúo eficientemente aún bajo presión				3
24	Mantengo la calidad en mi trabajo aún bajo altas presiones			1	2
25	Sugiero soluciones para resolver problemas o para hacer crecer al equipo				3
26	Me agrada ayudar a las personas a sentirse competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos				3
27	Estoy interesado en el éxito de los demás como en el mío propio				3
28	Soy un trabajador incansable			1	2
29	Trabajo tan fuerte como sea necesario para lograr los objetivos				3
30	Puedo permanecer con un alto grado de energía después de largas jornadas de trabajo		1	1	1

Fuente: Autor

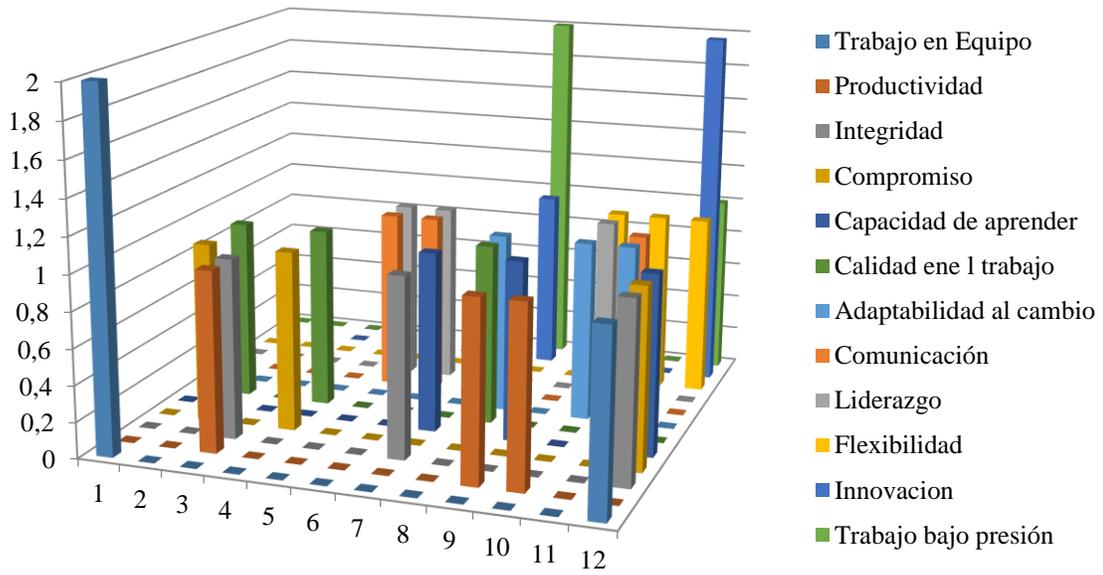


Ilustración 10. Nivel de importancia por competencia para Médicos.

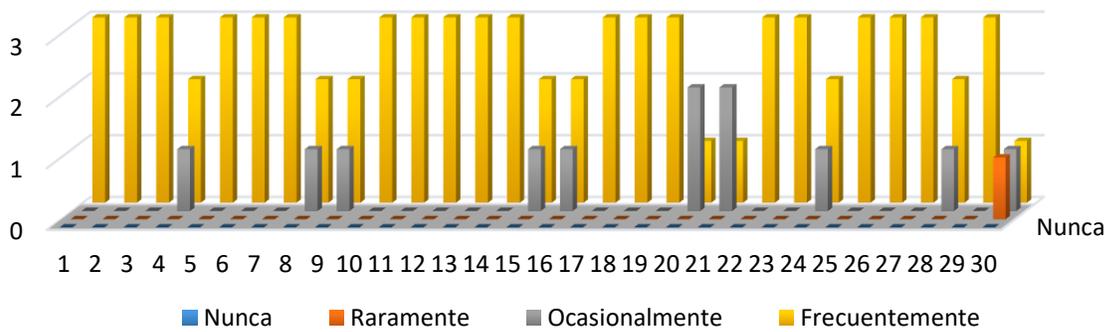


Ilustración 11. Frecuencia con la que Médicos desarrollan competencias transversales.

Tabla 10. Votación por competencia según orden de importancia para Terapeutas.

	Importancia											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo en Equipo	2	3	2			1	4					
Productividad		1	1	1	2	2	2	1		1		1
Integridad	1	3			3	1	3	1				
Compromiso	3	2	2	2	1	2						
Capacidad de aprender			1	1	1		1	3	3	1	1	
Calidad en el trabajo	4	1	4	2		1						
Adaptabilidad al cambio		1				1	1	2	3	2	2	
Comunicación	1	1	2	2	2	2		1	1			
Liderazgo				1	2		1	1	4	2	1	
Flexibilidad								2		3	4	3
Innovación				2	1	1			1	3	2	2
Trabajo bajo presión	1			1		1		1			2	6

		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente
1	Busco el éxito de la organización tanto como mi realización profesional				12
2	No me doy por satisfecho sino hasta ver los resultados esperados de mi trabajo				12
3	Me identifico plenamente con la misión y visión de la empresa	1		1	10
4	No me doy por vencido aún y cuando existan obstáculos para alcanzar la meta	1		3	8
5	Estoy dispuesto a hacer más de lo que me corresponde para lograr los objetivos			5	7
6	Me gusta más trabajar en equipo por los resultados que se obtienen que individualmente			3	9
7	Me agrada colaborar con otros para alcanzar las metas				12
8	Ayudo a los miembros del equipo a que se comprometan con la visión y metas del mismo			4	8
9	Me gusta desarrollar mis actividades de forma impecable desde el principio			1	11
10	Me considero buen profesional en el área de la que soy responsable				12
11	Los demás me consideran una persona competente y capaz de ofrecer soluciones			1	11
12	Analizo y tomo en cuenta diferentes puntos de vista			3	9
13	Al hablar, mi mensaje es comprendido			4	8
14	Me gusta escuchar con atención a las personas			2	10
15	Me hago responsable de lo que digo y como lo digo			2	10
16	Cuando tengo dudas pido que se me aclare la información en lugar de adivinar el significado del mensaje			4	8
17	Soy efectivo al expresar mis ideas por escrito			6	6
18	Soy tolerante con diferentes puntos de vista			2	10
19	Me puedo relacionar con todo tipo de personas			2	10
20	Tiendo a aceptar el cambio como una constante en la vida			6	6
21	Mantengo la calma aún ante situaciones de oposición			2	10
22	Utilizo eficaz y eficientemente los recursos con que cuento para cumplir con las exigencias del trabajo				12
23	Me muevo, pienso y actúo eficientemente aún bajo presión			4	8
24	Mantengo la calidad en mi trabajo aún bajo altas presiones			2	10
25	Sugiero soluciones para resolver problemas o para hacer crecer al equipo			2	10
26	Me agrada ayudar a las personas a sentirse competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos				12
27	Estoy interesado en el éxito de los demás como en el mío propio				12
28	Soy un trabajador incansable		1	6	5
29	Trabajo tan fuerte como sea necesario para lograr los objetivos			2	10
30	Puedo permanecer con un alto grado de energía después de largas jornadas de trabajo		3	6	3

Fuente: Autor.

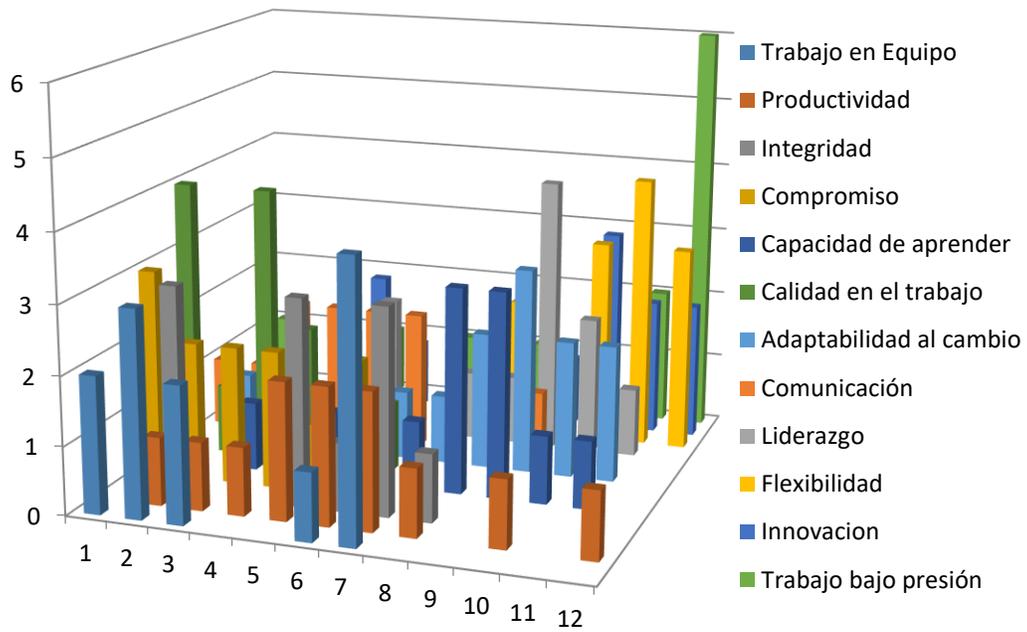


Ilustración 12. Nivel de importancia por competencia para Terapeutas.

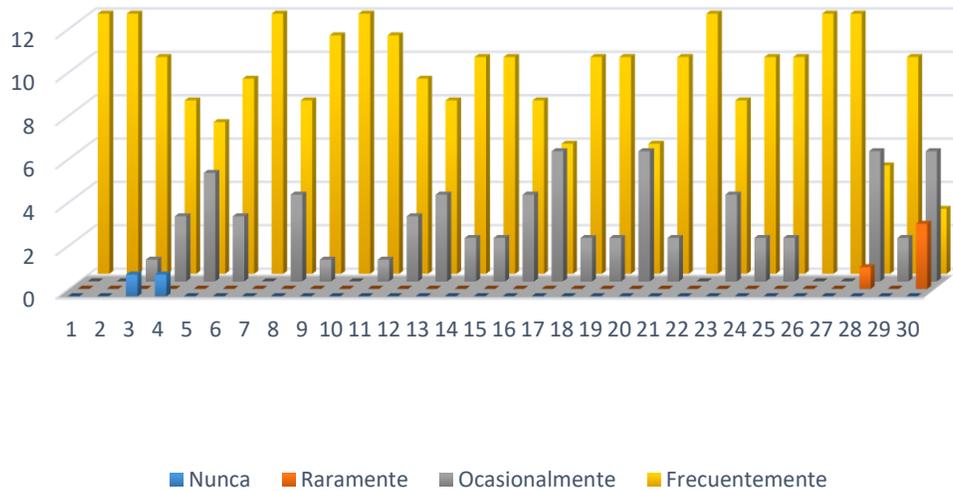


Ilustración 13. Frecuencia con la que Terapeutas desarrollan competencias transversales

Tabla 11. Votación por competencia según orden de importancia para Enfermeros.

	Importancia											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo en Equipo			2	1								
Productividad		1				1	1					
Integridad			1			1		1				
Compromiso	2				1							
Capacidad de aprender								1		1	1	
Calidad en el trabajo	2				1							
Adaptabilidad al cambio									1			2
Comunicación			1	2								
Liderazgo		2					1					
Flexibilidad										1	1	1
Innovación									2		1	
Trabajo bajo presión	2							1				

		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente
1	Busco el éxito de la organización tanto como mi realización profesional				3
2	No me doy por satisfecho sino hasta ver los resultados esperados de mi trabajo			1	2
3	Me identifico plenamente con la misión y visión de la empresa			1	2
4	No me doy por vencido aún y cuando existan obstáculos para alcanzar la meta		1		2
5	Estoy dispuesto a hacer más de lo que me corresponde para lograr los objetivos			1	2
6	Me gusta más trabajar en equipo por los resultados que se obtienen que individualmente				3
7	Me agrada colaborar con otros para alcanzar las metas			1	2
8	Ayudo a los miembros del equipo a que se comprometan con la visión y metas del mismo			1	2
9	Me gusta desarrollar mis actividades de forma impecable desde el principio				3
10	Me considero buen profesional en el área de la que soy responsable			1	2
11	Los demás me consideran una persona competente y capaz de ofrecer soluciones				3
12	Analizo y tomo en cuenta diferentes puntos de vista			2	1
13	Al hablar, mi mensaje es comprendido			2	1
14	Me gusta escuchar con atención a las personas				3
15	Me hago responsable de lo que digo y como lo digo				3
16	Cuando tengo dudas pido que se me aclare la información en lugar de adivinar el significado del mensaje			2	1
17	Soy efectivo al expresar mis ideas por escrito			3	
18	Soy tolerante con diferentes puntos de vista			1	2
19	Me puedo relacionar con todo tipo de personas				3
20	Tiendo a aceptar el cambio como una constante en la vida			2	1
21	Mantengo la calma aún ante situaciones de oposición			2	1
22	Utilizo eficaz y eficientemente los recursos con que cuento para cumplir con las exigencias del trabajo				3
23	Me muevo, pienso y actúo eficientemente aún bajo presión				3
24	Mantengo la calidad en mi trabajo aún bajo altas presiones			1	2
25	Sugiero soluciones para resolver problemas o para hacer crecer al equipo			1	2
26	Me agrada ayudar a las personas a sentirse competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos			1	2
27	Estoy interesado en el éxito de los demás como en el mío propio			1	2
28	Soy un trabajador incansable			1	2
29	Trabajo tan fuerte como sea necesario para lograr los objetivos				3
30	Puedo permanecer con un alto grado de energía después de largas jornadas de trabajo		1	1	1

Fuente: Autor.

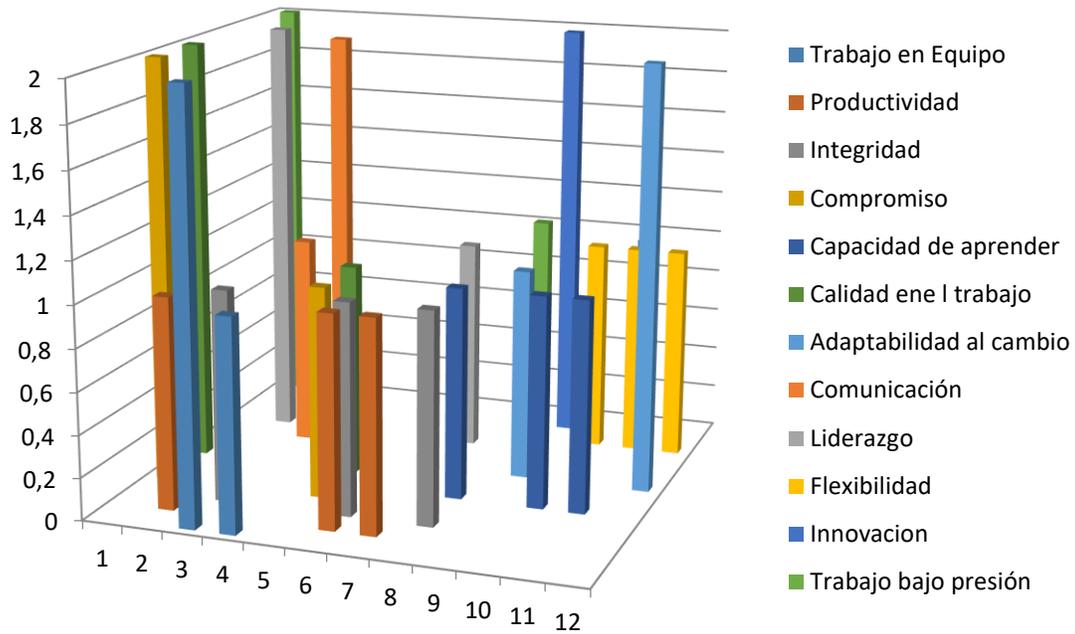


Ilustración 14. Nivel de importancia por competencia para Enfermeros.

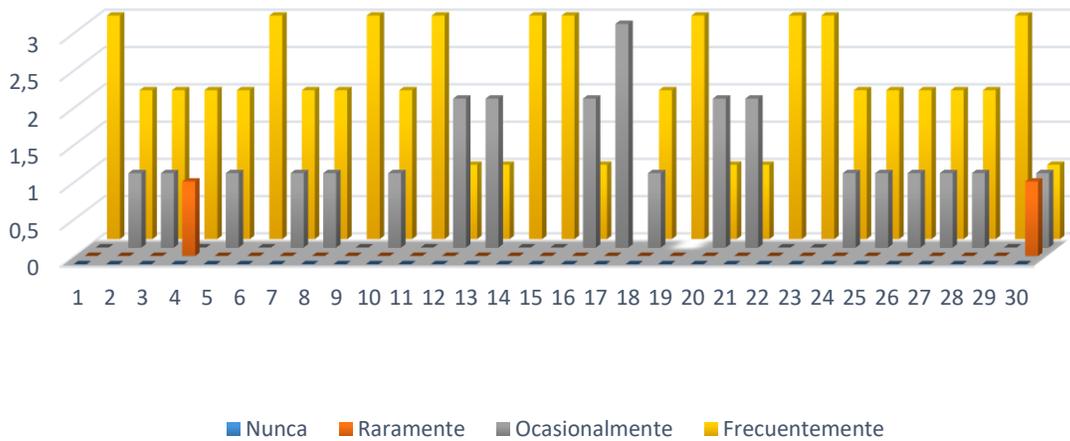


Ilustración 15. Frecuencia con la que Enfermeros desarrollan competencias transversales

REFERENCIAS

- Alayo Gomez, R., & Angie, B. (2014). Elaboración e implementación de un plan de mejora continua en el area de produccion de industrias kaizen.
- Barraza, M. F., & Miguel Davila, J. A. (2008). Encontrando al Kaizen: Un analisis teorico de la mejora continua. *Revista de la facultad de ciencias Economicas y Empresariales, Universidad de Leon*, 285-312.
- Becerra Gonzalez, A., & Alayo Gomez, R. (2014). Metodologia para elaborar un plan de mejora continua.
- Cardenas, M. (2010). *La Universidad Corporativa: Una solucion para mejorar el desempeño organizacional*.
- Ecopetrol S.A. (2009). *Ecopetrol Inaugura Universidad Corporativa*.
- Fernandez, J., & Rivero, M. (2010). *sistema de gestión de la calidad basado en la norma NTC ISO 9001:2008 en la UEN FCV De Colombia*. Bucaramanga: Tesis de grado.
- Gordillo , H. (2004). *Universidades Corportavivas para la capacitacion empresarial*. Barcelona.
- Kaplan, R., & Norton , D. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Boston : Harvard Business Review.
- Lipp, D. (2014). *Universidad Disney: Còmo la estrategia laboral y empresarial de Disney forma a los empleados mas leales y competentes del mundo*. Bogotá: AGUILAR.
- Lipp, G. D. (2014). *Universidad Disney*. Bogotá: AGUILAR.
- Lipp, G. D. (2014). *Universidad Disney* . Bogotá: AGUILAR.
- Moreno, I., & Rico, J. M. (2012). *Los Activos Humanos como factores de competitividad de la empresa y su tratamiento contables*. Sevilla.
- Núñez Sarmiento, L. I., & R. Berdugo, C. (2009). Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD. *Revista Ingenieria y Desarrollo*, 45-58.
- Pirela, L., & Prieto , L. (2006). Perfil de competencias del profesional y su relacion con la productividad intelectual. *Departamento de investigacion, escuela de comunicacion social Universidad del Zulia*, 19.
- Porter, M. (2014). *Ventaja Competitiva: Creacion y sostenimiento de un desempeño mejor*. Madrid.

Ramos Castro, D. C. (2015). *Desarrollo del concepto de Universidad Corporativa como estrategia de negocio en la Universidad de la Sabana*. Bogotá.

Storey, J. (2007). *Universidades Corporativas. La universidad Corporativa es una idea que puede adoptar muchas formas, pero siempre debe ser un motor de cambio estratégico.*, 2.

Tejada Fernandez, J., & Navio Gamez, A. (2003). El desarrollo y la gestion de competencias profesionales: Una mirada desde la formacion. 7 - 8 -9.

Vizcaya Piñeros, P., & Uribe Atehortua, E. J. (2014). *Aporte de la Universidad Corporativa a la ventaja competitiva de las organizaciones*. Medellin: Trabajo de Grado.