



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

“Análisis de la pertinencia de implementación de la modalidad de capacitación online en el Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A.”

Estudio de caso que se presenta como opción al título de: Ingeniera en Administración de Empresas con Énfasis en Administración de Recursos Humanos.

Melissa Geovanna Ratti Panta

Samborondón

2017

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

“ANÁLISIS DE LA PERTINENCIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MODALIDAD DE CAPACITACIÓN ONLINE EN EL HOSPITAL CLÍNICA PANAMERICANA CLIMESA S.A.”

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A:

MELISSA GEOVANNA RATTI PANTA

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 17 de Octubre de 2017

M.SC. MÓNICA LLANOS ENCALADA
TUTORA

DEDICATORIAS

A mis padres, por el gran amor, esfuerzo y apoyo durante cada etapa de mi formación y educación profesional. Por ser mis pilares fundamentales, mis ejemplos a seguir y por depositar en mí su confianza, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Gracias a ellos he logrado ser la persona y profesional que soy ahora.

A mis hermanas, por estar conmigo en todo momento, por sus consejos, por no dejarme vencer ante nada ni nadie y alentarme a crecer.

A mis sobrinas, por alegrarme día tras día, también para que sean mejores que mi persona y me consideren como un modelo a seguir.

Los amo mucho.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por bendecirme y permitirme culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres, por alentarme y apoyarme en todo momento.

A mis hermanas, por apoyarme y escucharme de manera incondicional.

A mis sobrinas, por ayudarme y sacarme sonrisas cuando estaba en momentos críticos durante el desarrollo de este trabajo y por recordarme lo importante que es la familia.

A mis amigos, por ser parte de este proceso al ayudarme en momentos complicados y aclarar mis dudas.

A la Universidad Tecnológica Ecotec, por permitirme culminar mis estudios de tercer nivel y por la calidad de enseñanza.

A mi tutora, por guiarme con su amplia experiencia, conocimiento, tiempo y paciencia para el desarrollo de este trabajo.

A los docentes, que durante toda mi carrera profesional compartieron sus experiencias, conocimientos y me aconsejaron para mi formación.

Al Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A., por permitirme realizar mi trabajo sin ningún impedimento, al igual que a mis ex compañeros de trabajo quienes me apoyaron para el desarrollo del mismo y por su amistad.

RESUMEN

El propósito de este estudio es analizar la pertinencia de implementación de la modalidad de capacitación online para el personal del Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A. ubicado en la ciudad de Guayaquil. De esta manera se puede optimizar el proceso de capacitación mediante: la reducción de costos, del porcentaje de inasistencia y del tiempo empleado en la programación y ejecución de las capacitaciones. También se pretende que sea un proceso más ordenado y automatizado, ya que la tecnología brinda esas oportunidades y facilidades que pueden ayudar al trabajo del personal del departamento de Talento Humano. Adicional se busca beneficiar a los trabajadores evitando interrumpir el tiempo de sus actividades laborales y personales.

Se realiza un análisis de información mediante la recopilación y revisión bibliográfica que permite una fundamentación teórica adecuada. Además, se analizan las actitudes y el nivel de aceptación del personal sobre la capacitación actual, así como de la posibilidad de implementar una nueva estrategia de capacitación, a través de la aplicación de entrevistas y encuestas a los miembros de la organización.

Los resultados que se obtienen en la investigación teórica y de campo son muy favorables y permiten identificar que la modalidad de capacitación propuesta tiene varios beneficios y es viable. La importancia de contar con personal preparado, apto para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo, demanda actualización permanente de conocimientos y desarrollo de habilidades. La opción de la modalidad online es una nueva tendencia que motiva y beneficia a todos, por lo cual debe ser aprovechada.

Palabras claves: Gestión del Talento Humano, capacitación, modalidad de capacitación online, conocimientos, habilidades, optimización.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the pertinence of implementing the online training modality for the staff of Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A., located in the city of Guayaquil. In this way, it will be possible to optimize the training process by: reducing costs, the percentage of non-attendance and the time it takes to organize and develop a training. It is also intended to be a more orderly and automated process, considering that technology provides these opportunities and facilities that can help the tasks of the department in charge. In addition, it benefit workers avoiding interrupting worktime as well as theirs' personal activities.

This study shows an analysis through the collection of information by the bibliographical compilation and review in order to have an adequate theoretical basis. Also, the attitudes and level of acceptance of the employees about the current training and the possibility of implementing a new training strategy are analyzed through the application of interviews and surveys to all of them.

The results obtained in the theoretical and field researches are very favorable and suggest that the proposed training modality has several benefits and is viable. The importance of having a prepared personnel, able to perform effectively in their job, requires constant updating of knowledge and development of skills. The online modality is a new trend that motivates everyone and should be taken advantage of.

Keywords: Human talent management, training, online training modality, knowledge, skills, optimization.

Contenido	
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	1
Objetivos.....	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos.....	3
Justificación	3
Aporte Teórico	4
Aporte Práctico	4
MARCO TEÓRICO	5
Gestión del Talento Humano (GTH)	5
Subsistemas de la GTH.....	6
Capacitación	7
Objetivos de la capacitación	8
Fases de la capacitación	9
Clasificación de las capacitaciones.....	10
Capacitación online.....	12
MARCO METODOLÓGICO	13
Tipo de estudios realizado	13
Periodo y lugar en donde se desarrolla la investigación	14
Universo y muestra escogida.....	14
Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio	14
Métodos empleados.....	16
Procedimientos aplicados	16
Procesamiento y análisis de la información	19
RESULTADO Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	36

CONCLUSIÓN	43
RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
ANEXOS	47

INTRODUCCIÓN

El talento humano es uno de los elementos más importantes que tiene cualquier institución. Los seres humanos son inteligentes, capaces de tomar decisiones, aportar con ideas, aprender y adaptarse a diversas situaciones, además de otras cualidades. Es por ello que el proceso de capacitación es un tema que toda institución debe implementar y gestionar.

En la mayoría de las instituciones ecuatorianas se conserva una de las metodologías de capacitación tradicional, en la que una persona dicta el curso a un grupo de colaboradores en un lugar y tiempo determinado. Las empresas se enfrentan a escaso rendimiento, poca asistencia, altos costos, poca innovación y motivación para los empleados.

Considerando que esta situación se da en el Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A., surge la necesidad de analizar la pertinencia de implementar un nuevo método de aprendizaje como la capacitación online. Con esto se están aprovechando los beneficios que ofrece la tecnología, como el Internet y los dispositivos electrónicos, pues la mayoría de los colaboradores cuentan con estos en sus hogares, lo que les permitirá capacitarse en el tiempo que ellos dispongan y destinen.

Planteamiento del problema

Es primordial identificar el objeto de estudio, que en este caso es el Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A. Esta institución médica es una de las principales y más reconocidas en la ciudad de Guayaquil-Ecuador. Es una empresa privada que está dentro de la clasificación de clínicas-hospitales médicos y quirúrgicos de tercer nivel, según el Ministerio de Salud Pública (MSP). Su dueño el Dr. Publio Vargas Pazzos, considerado uno de los precursores de la radiología en la ciudad, da inicio a su apertura y funcionamiento el 25 de julio de 1976.

Cuenta con 41 años de trayectoria, se caracteriza por contar con un staff de médicos distinguidos, tecnología de punta y un excelente servicio de atención personalizada. Siempre se ha destacado en la radiología, siendo pionera en la realización de estudios y exámenes de esta rama médica. En los últimos años, se ha desarrollado como Centro de Traumatología y se han inaugurado modernas áreas y salas como: Terapia Intensiva, Quirófano, Post Operatorio, Hospitalización, Laboratorio, Banco de Sangre y Consulta Externa. Todos estos cambios se han generado para dar un mejor servicio, moderno y cómodo a la comunidad.

En esta institución, el departamento de Talento Humano dentro de su subsistema de desarrollo de personas, ejecuta el proceso de capacitación mediante cronogramas anuales y con instructores tanto internos como externos. Sobre la base de los requerimientos gubernamentales y propios de las áreas que la conforman (jefes de áreas y colaboradores), se ejecutan en forma presencial en horarios de trabajo. Se contrata a una empresa capacitadora o se solicita al mismo personal de la institución (jefes de áreas), para capacitar según las necesidades detectadas.

Esta modalidad de capacitación conlleva varios inconvenientes: gastos elevados de los cursos, la movilización del personal, refrigerios, material didáctico y certificados de asistencia. Cabe mencionar que la situación económica actual de la institución no es la adecuada, por lo que el presupuesto para capacitaciones es bajo. En cuanto al tiempo, esto afecta o interrumpe las actividades personales y en su mayoría de trabajo.

Uno de los inconvenientes para el área de Talento Humano (TH), es el tiempo destinado al registro y comunicación de fechas y horarios previstos. Adicional, al contar en mayor proporción con personal de área médica cuyos horarios y días libres les permiten trabajar en otras instituciones o disfrutar con sus familias, genera malestar y baja asistencia. Frente a lo expuesto, surge la pregunta central del problema ¿Cómo se puede optimizar el proceso de capacitación al personal de dicha institución?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la pertinencia de la implementación de la modalidad de capacitación online, para optimizar el proceso de capacitación al personal.

Objetivos específicos

- Fundamentar los aspectos teóricos de la capacitación y las tendencias innovadoras.
- Diagnosticar la situación actual del proceso de capacitación en el Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A.
- Proponer la modalidad online para el cumplimiento de capacitaciones en el Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A.

Justificación

Ante la globalización, se hace necesario desarrollar nuevos métodos, técnicas y/o herramientas que permitan mantener a flote a una organización y todo lo que la conforma como su capital humano ante la competencia. Actualmente, es indispensable que una empresa funcione de la mano con la tecnología, la cual es útil para todos los departamentos y procesos.

El departamento de TH, cubre varias funciones de las cuales una de las más significativas es la de la capacitación. Al realizar un análisis de la pertinencia de implementación de capacitaciones online, se pretende obtener beneficios a nivel institucional, de gestión del departamento encargado, de los colaboradores y de la sociedad. Como se detalla a continuación:

- A nivel institucional: puede mejorar la calidad, ambiente y cultura de trabajo, logrando una mejor imagen en el servicio brindado en todos los departamentos;

adicional logra reducir el presupuesto de capacitaciones estando a la vanguardia en comparación a otras instituciones.

- A nivel de la gestión del departamento de TH: permite agilizar y facilitar la coordinación del proceso, tiempo de registro de los colaboradores y reducir el porcentaje de inasistencia.
- A nivel de los colaboradores: permite el desarrollo individual y profesional, los mantiene preparados y actualizados en conocimientos. También los convierte en personas más competentes y seguras de sí mismas.
- A nivel de la sociedad: genera un impacto significativo y positivo al contar con gente capacitada y competitiva. También aporta a mejorar los perfiles de los postulantes a las vacantes que se ofrecen en el mundo laboral.

Lo más relevante, es contar con una modalidad innovadora de transmitir y generar conocimientos. También que permita crear aptitudes y actitudes con fácil acceso, de manera rápida, cómoda y económica para mejorar los problemas actuales y lograr grandes cambios.

Aporte Teórico

Este estudio de caso está basado en fundamentos teóricos de varios autores que determinan o consideran que las capacitaciones online a más de ser un método innovador o de tendencia, es una buena opción para optimizar recursos. Además, permite unificar el uso del Internet y otras tecnologías con el proceso de aprendizaje. Esta modalidad también se la conoce como e-capacitación, capacitación virtual o capacitación a distancia, que permite llevar a esta actividad a un nivel de modernidad y alta calidad.

Aporte Práctico

Como aporte práctico, este análisis permite conocer el nivel de aceptación sobre esta nueva modalidad de capacitación que se propone, a través de encuestas y entrevistas a los colaboradores.

El beneficio es muy amplio para la institución, quienes la conforman, el departamento encargado y la sociedad. Esto hace que la capacitación tradicional tome otro rumbo y que sea atractivo por los colaboradores, al poder acceder a ella de manera flexible, sencilla, rápida desde cualquier lugar y horario que ellos dispongan. Es un facilitador del proceso y sobre todo genera un significativo ahorro para los dueños en comparación con la capacitación tradicional.

MARCO TEÓRICO

Gestión del Talento Humano (GTH)

Todas las personas llevan a cabo un rol sustancial en las empresas, es por esto que adicional a las maquinarias, equipos de trabajo y la tecnología, son el motor de toda organización. La importancia y enfoque que los empresarios y las leyes le han ido dando a la necesidad de contar con personas como trabajadores ha ido evolucionando con el pasar de los años.

Todos los cambios que se han generado en el aspecto político, económico, social, empresarial, cultural, tecnológico incluso ambiental, en otras palabras la globalización, es lo que ha llevado a la terminología de administración de recursos humano a una nueva: la gestión del talento humano (GTH). La GTH es considerada como un conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, con el fin de seleccionar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada según y para contribuir con los objetivos de la organización (Rodríguez J. , 2004).

Anteriormente, a los trabajadores se los consideraba como simples personas que trabajaban como máquinas. Más bien desde los último cincuenta años mediante la GTH se busca el “desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional (técnico-cognitivo) como en el personal (social-afectivo)” (Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2008, pág. 156). Esta nueva concepción hace que las

empresas vean a sus empleados de manera más humana como seres importantes cuyas necesidades y opiniones tienen un gran valor y aportación en las mismas.

Subsistemas de la GTH

A raíz de este cambio, en la actualidad, tener una correcta GTH es muy significativa para sobresalir de la competencia. La clave está en saber planear, organizar, dirigir y controlar acertadamente cada uno de los seis procesos que la conforman, que para efectos de este trabajo se los denominará como subsistemas. Ellos incluyen desde seleccionar a una persona hasta evaluarla. A continuación se describirá de manera breve cada subsistema según Chiavenato (2009):

1. Subsistema de integración: busca incluir a una nueva persona a la empresa. Se lleva a cabo mediante el reclutamiento, que no es más que atraer candidatos calificados y capaces para ocupar un cargo y después se realiza una selección de los mejores candidatos reclutados.
2. Subsistema de organización: una vez finalizado el proceso de integración, se procede a realizar la presentación o socialización organizacional al nuevo integrante. Así también de diseñar, describir y analizar el puesto que ocupará al igual que evaluar su desempeño.
3. Subsistema de compensación: busca mantener motivado y satisfecho al colaborador. Una de las formas es la remuneración o retribución, que no es más que la administración de sueldos, salarios e incentivos. Otras son las prestaciones y servicios sociales que son un tipo de remuneración indirecta que cubren ciertas necesidades de la persona como la alimentación, movilización, seguro de vida, atención médico-hospitalaria; un ejemplo son los beneficios que se obtiene con la afiliación obligatoria al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), entre otros y que se relacionan con las políticas de responsabilidad social empresarial.
4. Subsistema de desarrollo: involucra la capacitación, desarrollo profesional, personal y organizacional.
5. Subsistema de retención: se encarga de proveer las condiciones adecuadas tanto ambientales y psicológicas para que el colaborador se sienta a gusto y

seguro en su trabajo. Esto involucra la cultura organizacional, clima laboral, la higiene, seguridad, disciplina, calidad de vida, relaciones con los empleados y sindicatos.

6. Subsistema de auditoría: permite llevar un control mediante evaluaciones y seguimientos de todos los departamentos así como de cada persona. De esa manera se induce a que exista una responsabilidad y compromiso por parte del colaborador en el cumplimiento de los objetivos, procedimientos, funciones, políticas, valores entre otros aspectos establecidos por la organización; a su vez permite identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades para tomar acciones correctivas.

Capacitación

El estudio de este caso se enfoca en el subsistema de desarrollo de personas dentro del cual se dará énfasis al proceso de capacitación. Todos los procesos en una organización deben ir cambiando de lo tradicional a lo moderno, esto se da en la medida en que se deben ajustar como en el caso de la capacitación a:

un modelo planificado (capacitar como parte de una cultura), a un esquema intencional (capacitar a todas las personas), a una actitud proactiva (anticipación de las necesidades), a una visión de largo plazo (que mira al futuro) con base en el consenso (las personas son consultadas y participan), a una condición de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) y de innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), con la vista puesta en lo provisional y cambiante (Chiavenato, 2009, pág. 367).

Tal como lo expresa el autor Chiavenato (2009), en la información previamente citada, ante un mundo en constante cambio, es necesario que se opten por nuevas metodologías, técnicas, teorías y herramientas. En el caso del proceso de capacitación esto cubre en mayor grado las exigencias de la generación actual al igual que se involucra a los trabajadores considerando sus necesidades y opiniones.

Varios autores indican los siguientes conceptos sobre la capacitación. Busca adiestrar y proporcionar información y conocimientos principalmente relacionados al puesto de trabajo (Guzmán, 1965). Según los autores Rodríguez y Ramírez es un “conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar

habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo” (1991, pág. 1). También Alles establece que son “actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminado” (2011, pág. 74). Otra definición es la de “acciones formativas que lleva a cabo una empresa orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades, aptitudes y conductas de sus trabajadores” (Díaz, s.f.).

Para este estudio se adopta el siguiente concepto “medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas (Chiavenato, 2009, pág. 371). Es una idea que focaliza a la capacitación como la herramienta o medio que mejora varios aspectos del ser humano en base a la filosofía de cada institución. Adicional se puede indicar que este proceso es continuo, porque se empieza desde la inducción del personal nuevo, con frecuencia se lo capacita en base a sus funciones, comportamientos, habilidades y/o para proporcionar o reforzar conocimientos, incluso con los empleados actuales o que llevan varios años laborando (García, 2011). Es por esto que es uno de los procedimientos más importantes para el departamento de TH y de una institución.

Objetivos de la capacitación

Cabe recalcar que toda institución debe implementar y gestionar adecuadamente la capacitación para que se cumplan sus objetivos. Según Siliceo (2004) la capacitación tiene 8 objetivos de los cuales la autora considera 7 de ellos:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.

6. Dar inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
7. Actualizar y desarrollar conocimientos, habilidades y competencias.

Fases de la capacitación

Para conseguir los objetivos, es necesario que se cumplan cuatro fases que conforman el ciclo de la capacitación tal como lo indica la Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales-DICCAI (1994) y Chiavenato (2007), que se explican a continuación:

1. Detección o inventario de necesidades de capacitación: es identificar aquellos temas de capacitaciones pasados, presentes o futuros que hagan falta. Estos temas siempre tienen que estar alineados a los objetivos, misión y visión de la organización, los requerimientos u opiniones de los mismos trabajadores, resultados de las evaluaciones de desempeño, análisis de los resultados de producción y problemas del personal, la globalización al igual que requerimientos por entes gubernamentales.
2. Diseño del programa de capacitación: involucra preparar el programa en base a los temas de capacitación detectados en el primer paso. En esta etapa se debe considerar o formular las siguientes preguntas para tener la información necesaria para el diseño del programa, tales como: ¿A quién se capacita?, ¿En qué capacitar?, ¿Cómo capacitar?, ¿Dónde capacitar?, ¿Cuándo capacitar?, ¿Cuánto capacitar?, ¿Quién capacitará?, ¿Para qué capacitar? y ¿Cuánto costará? Esta información tiene que estar presente para su respectivo análisis y aprobación por parte gerencia.
3. Implementación o aplicación del programa de capacitación: es ejecutar y dirigir el programa de capacitación. Existen varias técnicas y modalidades de capacitación.
4. Evaluación: es revisar los resultados generados después de haberse ejecutado la capacitación. En otras palabras es dar seguimiento y comparar la situación anterior y la actual. Una vez obtenidos los resultados se debe dar una retroalimentación que puede llevar nuevamente al inicio del ciclo o a la ejecución de la capacitación.

De esta manera queda plasmado que la capacitación no es simplemente organizar cursos sino más bien un proceso complejo que consta de varias etapas.

Clasificación de las capacitaciones

Hoy en día existen varios tipos de capacitaciones. Según el giro, tamaño, localización, número y tipo de colaboradores, capacidad tecnológica y monetaria, las necesidades detectadas, la competencia, las tendencias y la globalización influyen en la selección de la mejor opción para implementar. “Los gerentes, por supuesto, tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo la requieren y cómo debe de ser esa capacitación” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 294).

En base a la política de capacitación que utiliza la Contaduría General de la Nación, 2014 y la literatura de Robbins & Coulter, 2005 para este estudio se destaca la siguiente clasificación de las capacitaciones:

Según quién la dicte

- Interna: es la que se desarrolla con funcionarios de la misma organización que tenga conocimientos en los temas.
- Externa: los instructores son ajenos a la institución y pueden desarrollarse dentro o fuera del país.

Según la modalidad

- Presencial o en clase: se realiza en un lugar y tiempo determinado junto con la presencia del instructor.
- Virtual u online: el capacitando no asiste a un lugar y tiempo determinado sino que recibe la información vía Internet. Hoy en día es una tendencia.
- Semi-presencial, mixta o b-learning: es la combinación de las dos anteriores. El fin es aprovechar las ventajas de las dos modalidades, al poder mezclar el contacto directo entre el instructor y los convocados con el uso de la tecnología que permite compartir cualquier tipo de información de manera

rápida, flexible sin importar el número de personas, tiempo ni lugar. También es otra tendencia actual.

Según la metodología tradicional

- En puesto de trabajo: las personas aprenden a realizar las tareas ejecutándolas como su nombre lo dice desde el puesto de trabajo después de haber recibido una introducción o explicación inicial.
- Rotación de puestos: los colaboradores tienen diferentes trabajos en un área, en el cual desarrollan distintas tareas. Muy útil para cubrir vacaciones, permisos ocasionales, descansos médico y ausentismos.
- Instrucción programada: generalmente se les provee a los trabajadores instrucciones, documentos y/o manuales para que obtengan la información necesaria para desarrollar las tareas encomendadas.
- Ejercicios de experiencia: los colaboradores participan en representación de roles o simulaciones frente a frente.

Según las nuevas tendencias y tecnología

- Recursos audiovisuales: transmiten información del tema a tratarse usando CD o DVD, en donde se encuentran videos, gráficos, películas y audios. Son muy útiles para presentar técnicas o procesos.
- Tecnología multimedia: se dan mediante el uso de la tecnología, como en las teleconferencias, videoconferencias, televisión por satélite. Los colaboradores escuchan, observan la información y participan a la vez.
- Universidades corporativas: son entidades educativas que le pertenecen a una compañía y que capacitan de manera continua sobre las áreas de trabajo con sus tareas y la filosofía corporativa.
- E-aprendizaje: los colaboradores interactúan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos gracias al Internet. Considerada también como una modalidad dentro de esta clasificación (virtual u online).

Acotando a la clasificación anterior en la actualidad el proceso de capacitación en muchas empresas se lo desarrolla y se lo mantiene con la metodología tradicional específicamente la modalidad presencial. Esto no quiere decir que sea una opción

inadecuada pero en ocasiones quedar en la monotonía lleva a un escaso rendimiento, desmotivación del personal y un alto gasto de recursos.

Hay varios tipos de recursos que las capacitaciones presenciales conllevan a gastarlos innecesaria o inadecuadamente. Entre ellos están los gastos por honorarios del capacitador, movilización del personal, refrigerios, material de apoyo, certificados de asistencia y uno de los más importantes el tiempo de las personas. Estos aspectos son varios de los motivos por lo cual la capacitación es concebida “como una pérdida de tiempo e insumos” (Hernández & Cruz, 2014).

Ante las exigencias y cambios que se viven, se hace necesario desarrollar e implementar otras modalidades de capacitación para motivar a los empleados, diferenciarse como empresa de la competencia y optimizar recursos.

Como análisis y propuesta de estudio, a continuación se amplía un poco más sobre esta modalidad y nueva tendencia.

Capacitación online

La capacitación online también conocida como e-learning, e-capacitación, capacitación a distancia o virtual según los argumentos y teorías de Martínez permite “educar a través de Internet a una o varias personas que accedan a la información que se encuentra en la Web, la cual consta de material de aprendizaje y de actividades o ejercicios que ponen a prueba el conocimiento” (2006, pág. 14). Acorde a Alles es una técnica que “tiene una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico” (2008, pág. 225). Según Chiavenato es una capacitación mediante el uso de Internet que “puede ser sincronizada (cuando la transmisión se hace a una hora, la persona asiste a la computadora) o no sincronizada (cuando la persona localiza en el sitio, a cualquier hora, el programa al que quiere asistir)” (2009, pág. 384).

“Aunque con esto no pueda sustituirse la capacitación presencial, pero sí optimizar el aprendizaje y reducir los costos evitando, con ello, desplazamientos y logísticas en general” (Pinto, 2000, pág. 44). Podría ser una herramienta que “complementa o en muchos casos reemplaza la sala de clases” (Martínez, 2006, pág. 14).

En otras palabras es una opción muy positiva y atractiva porque mediante el uso del Internet y las demás tecnologías, que hoy en día la mayoría de las personas tienen acceso, se puede actualizar, distribuir, almacenar, interactuar y entregar de manera inmediata información a una o varias personas desde cualquier lugar en el que estén y a cualquier hora. A más de ser económica no interfiere mayormente en las actividades personales de los colaboradores e instructores en comparación a las tradicionales y puede acoplarse como una modalidad de capacitación nueva o complementaria a las que una organización mantenga.

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de estudios realizado

El presente estudio tiene un enfoque mixto, es decir, tanto cuantitativo como cualitativo. Se lo considera como cuantitativo porque se realiza un levantamiento de información mediante diferentes técnicas que permiten medir y desarrollar numéricamente la situación actual. Pero a su vez, se lo considera como cualitativo porque se emplean otras técnicas no numéricas, que se basan en un análisis empírico sobre la realidad en el objeto de estudio, lo cual permite identificar y describir características particulares. Se profundiza en analizar el proceso de capacitación y la modalidad online como tendencia en base a aspectos teóricos. Es decir que se obtiene la información directamente del objeto de estudio y también de bibliografías.

Es una investigación de tipo descriptiva y explicativa. Descriptiva porque se detallan los aspectos que se identifican tanto de la modalidad presencial y online; con las técnicas de recolección de datos que se emplean a los colaboradores, personal de cargos altos y documentación de respaldo. También porque se describe en qué

consiste la propuesta de este estudio de caso para mejorar la situación actual en el proceso de capacitación. A su vez es explicativa porque se determinan las razones o el porqué de la propuesta con la especificación de las ventajas y desventajas al adoptar esta nueva modalidad.

Periodo y lugar en donde se desarrolla la investigación

Este estudio de caso se realiza durante el periodo de Julio a Octubre 2017 en el Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A. de la ciudad de Guayaquil.

Universo y muestra escogida

Para efectos de este estudio la muestra es el 100% del universo o población. Comprende a todos los colaboradores del Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A. que durante el mes de Septiembre 2017 se ha mantenido en un total de 158 personas. Está conformada de hombres y mujeres con un nivel académico mínimo de bachillerato y máximo con maestría. El rango de edades fluctúa entre los 22 a 62 años. Otra característica es que existe personal de área médica o asistencial y administrativa. La mayor parte de la muestra pertenece al área médica razón por la cual muchos trabajan en una o dos instituciones médicas adicionales, según la información indicada por la Coordinadora de TH.

Adicional, como parte del levantamiento de información se aplica una técnica en la cual sólo intervienen tres personas con cargos de nivel alto que son el Gerente Administrativo, la Coordinadora de TH y el Coordinador de Sistemas.

Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio

En este estudio se analiza la pertinencia de que el Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A. adopte o implemente la modalidad de capacitación online para la optimización del proceso de capacitación al personal. Para ello se procede en profundizar y analizar la situación actual sobre la modalidad de capacitación que se

mantiene. De esa manera se identifica si es o no innovadora, si afecta o no al tiempo de los colaboradores, con qué frecuencia asisten los convocados, entre otros aspectos que una vez recopilada la información permite determinar las ventajas y desventajas, realizar una proyección de presupuesto y conveniencias de la modalidad online. Por lo que se plantea la siguiente idea de investigación:

La modalidad de capacitación online permitirá la optimización del proceso de capacitación en el Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variables	Definición	Indicadores	Métodos para medir
Capacitación online	“Educar a través de Internet a una o varias personas que accedan a la información que se encuentra en la Web, la cual consta de materia de aprendizaje y de actividades o ejercicios que ponen a prueba el conocimiento” (Martínez, 2006, pág. 14).	-Porcentaje de aceptación. -Número de personas que disponen de Internet y al menos un dispositivo electrónico. -Costo	-Encuesta -Entrevista -Análisis documental: propuesta presupuestaria.
Proceso de capacitación	Implica por un lado, la sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicos y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo (Reynoso, 2013).	-Modalidad de capacitación. -Frecuencia y número de capacitaciones. -Número de personas capacitadas. -Porcentajes de asistencia- inasistencia. -Tipo y tiempo de registro. -Costo	-Encuestas -Entrevista -Análisis documental: manual de procedimiento, registros de asistencias, cronogramas de capacitación, propuesta presupuestaria

Elaboración propia.

Métodos empleados

Se emplean dos métodos en este estudio. El primero, es el deductivo porque se realiza una investigación y análisis de las teorías, principios o concepciones existentes. Se profundiza en varios temas desde el más general al más específico, como el de la GTH, los subsistemas que la conforman, la capacitación, su proceso, objetivos, clasificación hasta llegar a una de las nuevas tendencias de modalidad de capacitación que es la online. Esto se realiza para poder tener una mejor comprensión del tema de estudio, en base a las aplicaciones universales y aprobadas, así como también de la situación actual del objeto de estudio y de la propuesta a brindar.

El segundo es el analítico porque para poder comprender la situación general del objeto de estudio y proponer una solución se procede en analizar a los elementos que la conforman. Estos elementos son el personal de todas las áreas de la institución, el departamento de TH con la documentación que posee y también se profundiza con tres colaboradores de cargos altos para poder diagnosticar la situación actual, sus opiniones, opciones y predisposición para mejorar el proceso de capacitación con la modalidad de capacitación online.

Procedimientos aplicados

Para que haya confiabilidad, pertinencia y validez en la obtención de información de este estudio y considerando los enfoques, tipos y métodos que se usan a continuación se detallan los procedimientos que se aplican. Se inicia con la recopilación y revisión bibliográfica para tener un mayor conocimiento y análisis principalmente sobre el tema de la capacitación, su importancia, su proceso, su clasificación y ciertas percepciones de distintos autores sobre la modalidad presencial y online.

Luego, se procede en aplicar la técnica de la encuesta a toda la población de la institución médica. Como instrumento la autora diseña un cuestionario para poder

medir y conocer lo que se requiere, en cuanto a las dos modalidades según lo que saben, piensan y reciben los colaboradores.

El cuestionario está redactado con un vocabulario sencillo y directo para su fácil comprensión. Consta de ocho preguntas cerradas ya que se delimitan las respuestas al tener opciones. Esto facilita el trabajo de la investigadora al momento de analizar y tabular los resultados al igual que a los encuestados para responder de forma inmediata.

El cuestionario inicia con una sección de completar con información general de los colaboradores como la edad, sexo y cargo que ocupan para conocer un poco más sobre quienes conforman a la institución. Seguido de esto se encuentran las preguntas relacionadas con el tema de estudio. Finalmente, cuenta con una sección de comentarios para las personas que desean expresar sus opiniones y sugerencias.

Se procede dando una breve explicación a los encuestados sobre en qué consiste el cuestionario y el por qué se lo está aplicando. También se les indica que es anónimo para que puedan responder con toda la libertad del caso. El modelo de la encuesta se encuentra disponible en el Anexo 1.

Otra técnica que se emplea es la entrevista. El instrumento para esta técnica es la creación de una guía de preguntas para cada entrevistado que se encuentran en el Anexo 2, Anexo 3 y Anexo 4. En contraste con la técnica de la encuesta, se obtienen respuestas verbales, permite intercambiar y explicar con más flexibilidad los temas a tratarse. Así también, las respuestas a las preguntas son más amplias e incluyen opiniones y percepciones ya que son de tipo abiertas.

Las entrevistas son aplicadas a tres colaboradores de cargos altos, porque se los considera como personas que poseen y proveen de conocimientos e información útil para este estudio. Se las lleva a cabo en la oficina de cada uno, de manera neutral y confidencial.

Se elige al Gerente Administrativo en representación del Gerente General, porque es quien forma parte del comité que toma las decisiones, analiza los presupuestos anuales y es quien dispone de tiempo para atender estos tipos de requerimientos ya que está más al tanto y en contacto con los departamentos de la institución. Además, conocer por parte de él si la propuesta de este estudio puede ser aceptada o considerada para análisis en beneficio de la institución y de sus colaboradores tiene gran peso.

Como encargada del departamento de TH y quien conoce todos los procesos de esta área se elige a la Coordinadora. Es indispensable tener la entrevista con ella, porque es quien contiene la mayor parte de la información. Muy gentilmente facilita varias documentaciones como el manual de procedimiento de capacitación, registros de asistencias, cronograma, presupuesto anual de capacitación, al igual que información en cuanto a remuneraciones, ya que se le explica que esto servirá para crear un presupuesto de la propuesta a brindar y análisis documental. También comenta cuáles son las principales dificultades con las que se enfrenta al momento de programar y ejecutar una capacitación y por supuesto su opinión en cuanto a la propuesta de este estudio.

Como tercer entrevistado se considera al Coordinador de Sistemas, porque es el encargado del departamento que domina toda la parte tecnológica de la empresa. Se le consulta sobre si conoce las capacitaciones online y de otras modalidades de capacitación que se puedan desarrollar con el uso de la tecnología. De igual manera se le pregunta si cuenta con las herramientas y conocimientos necesarios para desarrollarlas y el tiempo que se tomaría.

Una última técnica es la observación directa. Con la cual se logra identificar y escuchar muchos comportamientos y comentarios de los colaboradores al momento de hacer las encuestas al igual que las entrevistas, lo cual sirve para analizar si hay una gran aceptación o rechazo de la propuesta.

Procesamiento y análisis de la información

En base a la información teórica de los diferentes autores citados, se establece que la capacitación es un proceso muy importante que se debe desarrollar en toda empresa para contar con un personal apto para desempeñar un cargo, que posea conocimientos nuevos y actualizados, que se sienta motivado como un agente valioso. La capacitación es fundamental para la fidelización de los colaboradores y la mejora continua siempre y cuando sus fases se desarrollen correctamente y se implemente la innovación.

De acuerdo a la recolección de información, las capacitaciones tradicionales no son una mala opción pero sí llevan consigo una alta inversión de varios recursos. Entre esos recursos están los monetarios, logísticos, también el tiempo tanto para la convocación, registro de los asistentes y el de los colaboradores que no siempre tienen la disponibilidad para asistir a una hora y lugar específico para recibir esta formación.

Según los autores, se deben aprovechar las ventajas del siglo XXI, en donde existe la tecnología para el uso, accesos y procesamiento de la información y que facilita la vida de todo ser humano. Como se menciona en este estudio, existen varias herramientas en base a las nuevas tendencias y tecnología para capacitar a las personas tales como los recursos audiovisuales, videoconferencias, universidades corporativas, entre otros.

Dentro de las nuevas opciones que la teoría provee están las capacitaciones online también conocidas como capacitaciones virtuales, a distancia, e-capacitaciones o e-learning. Esta es una forma de preparar y educar usando la tecnología de manera más rápida y a varias persona a la vez sin necesidad de reunirlos en un espacio físico ni a una hora determinada. En comparación a las presenciales son más económicas y facilitan el trabajo del personal del departamento de TH, al igual que ahorran el tiempo de las personas, permitiendo recibir la información de manera rápida, cómoda desde cualquier lugar y hora.

Una vez aplicadas las encuestas se procede con la tabulación y análisis de la información obtenida. Se utiliza la herramienta Microsoft Excel 2013 para diseñar los diagramas de barras que indican las respuestas tanto en números como en porcentajes según el sexo de los encuestados.

Los resultados del cuestionario son los siguientes:

Personas por sexo

Esta información permite conocer el sexo del personal que trabaja en la institución.

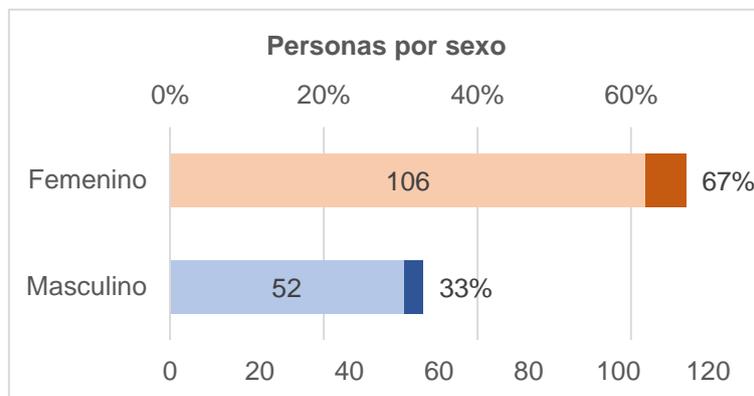


Figura 1. Personas por sexo

Fuente: Información proporcionada por el personal de la institución.

La mayoría pertenece al sexo femenino. En muchas ocasiones las mujeres suelen tener más ocupaciones en sus hogares, impidiéndoles asistir a las capacitaciones presenciales programadas por la institución en sus días libres o al salir de sus trabajos. Las capacitaciones online son una buena opción para que este grupo de personas al igual que los del sexo masculino puedan adquirir conocimientos y habilidades nuevas desde cualquier lugar y hora que dispongan.

Incluso conociendo este dato se pueden dar capacitaciones de interés para cada grupo. Como por ejemplo temas sobre el cuidado prenatal y postnatal para las mujeres que están embarazadas o en periodo de lactancia; y para los hombres por ejemplo temas relacionados con la mecánica y automotriz que les pueden ser muy útil.

Personas por rangos de edad

Este dato permite identificar las edades de las personas con quienes se aplica la propuesta.

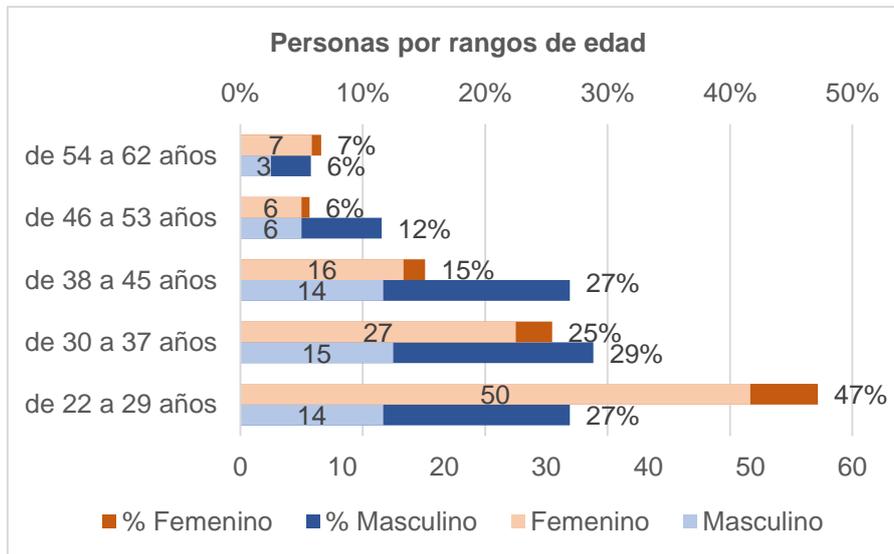


Figura 2. Personas por rangos de edad

Fuente: Información proporcionada por el personal de la institución.

La mayoría de las personas tienen entre 22 a 37 años, es decir que son adultos jóvenes llegando a adultos maduros. Esto es una gran ventaja porque las personas que tienen entre este rango de edad poseen un mejor y mayor dominio de la tecnología. Saber la edad de las personas también permite identificar cómo se debe presentar la información para mantenerlos atentos durante la capacitación. De igual manera se pueden programar capacitaciones por preferencias según las edades. Se infiere que no hay mayor inconveniente en aplicar la modalidad de capacitación online.

Con el resto de personas que tienen más años y que no manejan la tecnología, se cuenta con la inducción y ayuda necesaria para que puedan usar la herramienta de la manera correcta y saquen provecho de la misma. La idea es que todos se capaciten de una manera nueva, rápida y cómoda.

Personas por área

Es importante saber la cantidad de personas según las dos áreas que se tienen en la institución que son la asistencial y la administrativa.

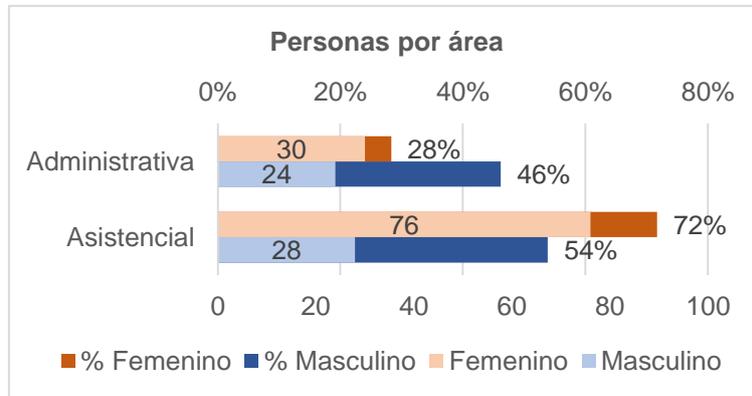


Figura 3. Personas por área

Fuente: Información proporcionada por el personal de la institución.

Como se puede observar la mayor cantidad de personas pertenecen al área asistencial. Entre ellos están médicos, licenciados, auxiliares de enfermería, tecnólogos, terapistas, nutricionistas, instrumentistas entre otros. Esta es otra información que apoya la propuesta de la modalidad online porque este grupo de colaboradores tienen horarios rotativos y la mayoría según la información otorgada por la Coordinadora de TH trabajan en otras instituciones que incluso están fuera de la ciudad, lo cual dificulta la asistencia a las capacitaciones presenciales. También se considera que al ser el mayor porcentaje del personal y que trabaja con la vida de los pacientes, su labor no puede ser interrumpida al tener que asistir a un lugar específico para recibir la capacitación y de igual manera con el área administrativa.

Con la modalidad online no hay límites de personas a ser capacitadas, por lo cual la cantidad actual de colaboradores no implica que se deba dividirlos por grupos, en diferentes días y horarios como sucede actualmente. Más bien, cada persona decide dónde y cuándo accede a la información.

Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral y desarrollo personal

Es de suma importancia conocer que piensan los colaboradores acerca de la capacitación en general en base a si contribuyen siempre, casi siempre, a veces, casi nunca o nunca en su desempeño laboral y desarrollo personal.

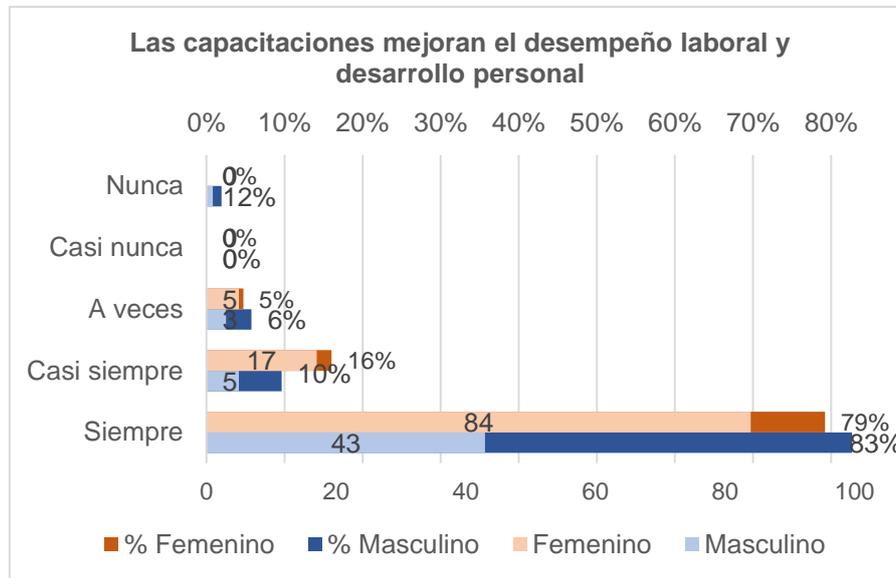


Figura 4. Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral y desarrollo personal
Fuente: Información proporcionada por el personal de la institución.

En la Figura 4. se aprecia claramente que más del 75% del personal valora que lo capaciten y que con esto logra un desarrollo integral. Este método facilita y aporta varios conocimientos, habilidades, herramientas y/o técnicas para mejorar su desempeño en sus puestos de trabajo al igual que para su desarrollo como ser humano.

Por otro lado, hay personas que indican que para ellos las capacitaciones casi nunca o nunca mejoran el desempeño laboral y desarrollo persona. Esto se debe a que según los comentarios en las encuestas, algunos consideran que no todas los temas a tratarse son útiles o interesantes. Otra razón puede ser que simplemente no asisten a las capacitaciones programadas y por ello no pueden adquirir la información, conocimiento o práctica otorgada.

Modalidad de capacitaciones que se ejecutan

Se necesita conocer la modalidad de capacitaciones que se ejecutan actualmente para ver si la propuesta es una buena opción.

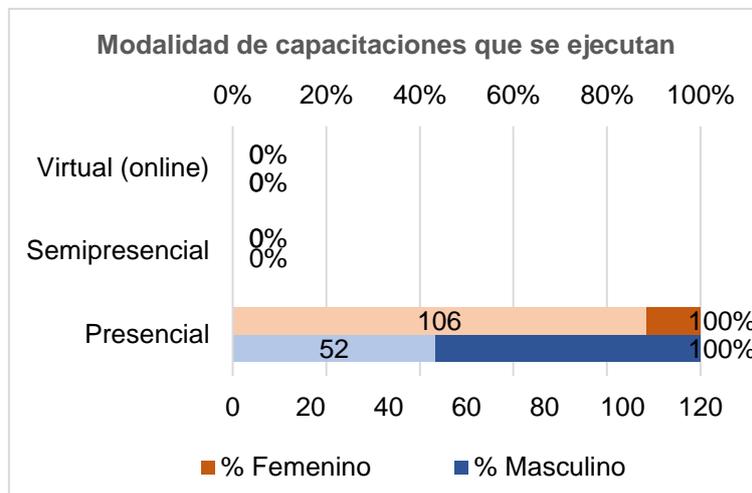


Figura 5. Modalidad de capacitaciones que se ejecutan

Fuente: Información proporcionada por el personal de la institución.

El 100% de la población indica que la modalidad de capacitación que reciben en esta institución es presencial. Este tipo de capacitación tradicional, no cuenta con mucha innovación. Siempre tiene que reunir al personal en un lugar y horario determinado y es necesaria la presencia de un instructor para su ejecución.

La jornada laboral se ve afectada porque se desarrollan en horario de oficina de lunes a viernes. Por más que se organizan diferentes grupos de asistencia para no dejar las áreas descubiertas es un inconveniente. No siempre puede acudir todo el personal convocado. Toma mucho tiempo programarlas, ejecutarlas y lograr que el personal vaya motivado.

La modalidad online es una buena opción para cambiar todos estos puntos negativos y para ser también una ayuda para el personal de TH.

Frecuencia con que son capacitados

Es relevante conocer con qué frecuencia los colaboradores son capacitados presencialmente porque así se puede determinar la importancia que la institución da a este proceso de TH.

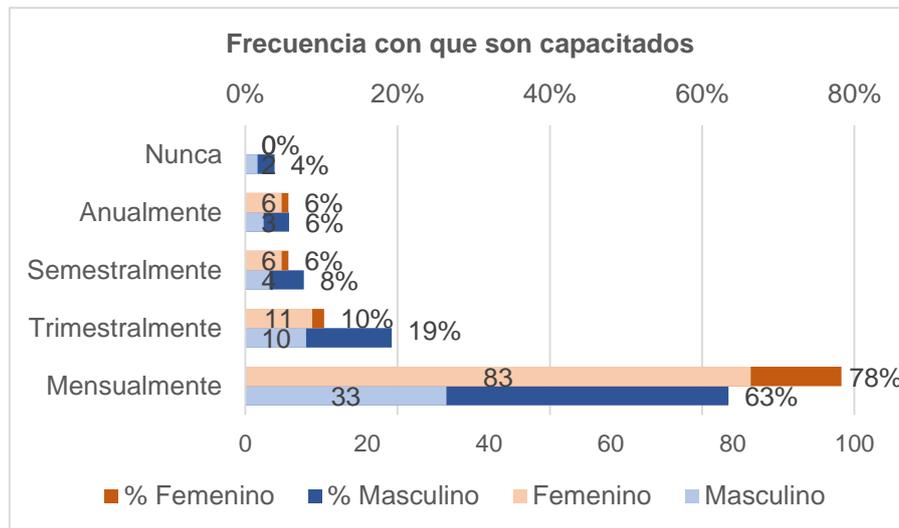


Figura 6. Frecuencia con que son capacitados

Fuente: Información proporcionada por el personal de la institución.

La mayoría de las personas indica que son capacitados mensualmente. Esto da de referencia que la institución sí considera importante tener a los colaboradores en constante aprendizaje y con conocimientos actualizados en varios ámbitos para mejorar tanto el nivel profesional como personal y la calidad del servicio que se brinda.

Por otro lado se infiere que las personas que dan otras respuestas se deben a que por varias razones, como por ejemplo la falta de disponibilidad de tiempo o falta de interés, no acuden a las capacitaciones mensuales, asistiendo a las que pueden o a las que les interesan y por ello es la frecuencia que indican

Al desarrollarse mes a mes hay que considerar que se generan muchos gastos y que también el tiempo de las personas se ve perjudicado al tener que asistir e interrumpir sus actividades para ser capacitados. Con la modalidad online se puede mantener la frecuencia pero de manera más flexible para los convocados y económica para los dueños.

Frecuencia de asistencia a las capacitaciones

Conocer este detalle se complementa con el del tema anterior porque no sólo depende de que la institución programe y ejecute capacitaciones, sino que los convocados asistan para sacar ventaja de las mismas.

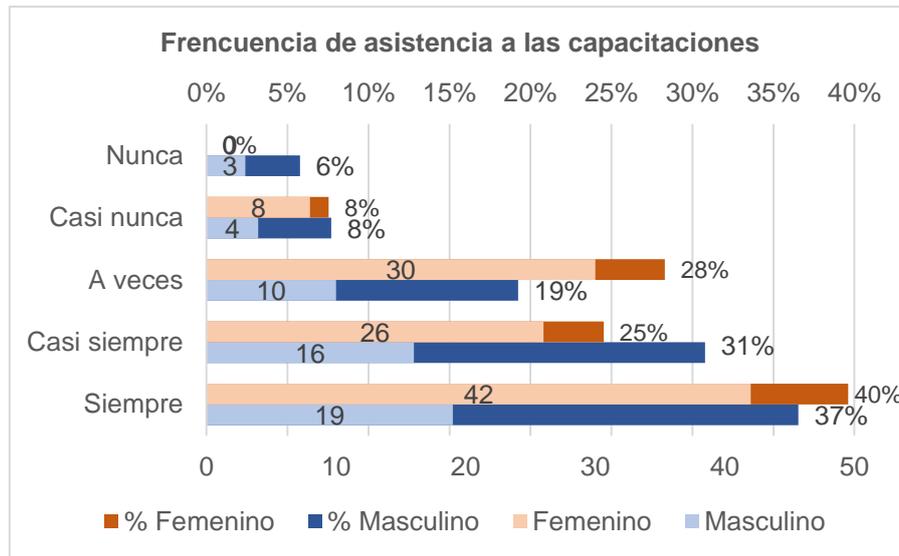


Figura 7. Frecuencia de asistencia a las capacitaciones

Fuente: Información proporcionada por el personal de la institución.

Se observa que la mayor parte del personal convocado asiste siempre, lo cual indica que consideran muy importante y necesario ser capacitados. Sin embargo hay un porcentaje elevado para la frecuencia de casi siempre y a veces y en menor proporción de casi nunca y nunca. Estas respuestas según los comentarios en las encuestas se deben a que en esta institución las capacitaciones se desarrollan, como se menciona anteriormente, de manera presencial, durante días y horarios laborables por lo cual si el colaborador se encuentra en su jornada de trabajo puede que le sea imposible acudir. Por otro lado si está en su día libre, de vacaciones, con permiso médico o trabajando en otra institución también es la razón de su respuesta.

Al comparar este resultado con el de la entrevista, con el respaldo de los registros de asistencias y el cronograma de capacitación, se identifica que hay un gran porcentaje de inasistencia lo cual difiere de lo que se detalla en la figura 7.

Conocimiento sobre las capacitaciones online

Al ser las capacitaciones online la propuesta de este estudio, se debe conocer si las personas que laboran en la institución las conocen o no.

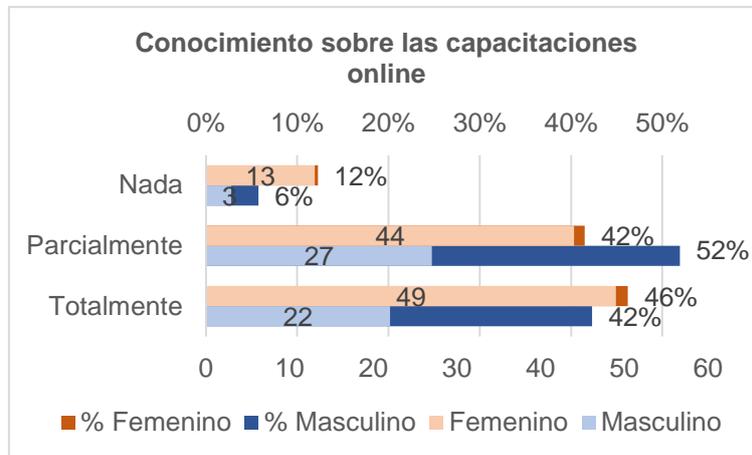


Figura 8. Conocimiento sobre las capacitaciones online

Fuente: Información proporcionada por el personal de la institución.

Es de esperarse que el personal de esta institución al sólo recibir capacitaciones presenciales indique en mayor proporción que conoce parcialmente o nada sobre la modalidad online, pero el resultado presenta lo contrario. Como primera opción está parcialmente y como segunda totalmente. Estas respuestas se deben a que actualmente es inevitable no usar la tecnología, también de que a pesar de que en el Ecuador no muchas instituciones tienen esta modalidad, poco a poco se la está implementando como en las instituciones públicas de salud, en donde muchos de los colaboradores del Hospital Clínica Panamericana se encuentran en relación de dependencia y reciben estas capacitaciones.

Esto es un punto a favor porque la mayor parte tiene un conocimiento básico de esta modalidad. Con una inducción adecuada se logra profundizar y aclarar cualquier duda o desconocimiento de esta, tal como se la considera dentro de la propuesta de este estudio.

Herramientas que poseen las personas

Hoy en día, son pocas las personas que no poseen varias herramientas tecnológicas en sus hogares, lugares de trabajo o de uso diario. Pero es necesario determinar cuál predomina y si es apta para usarla si la propuesta del estudio es aceptada.

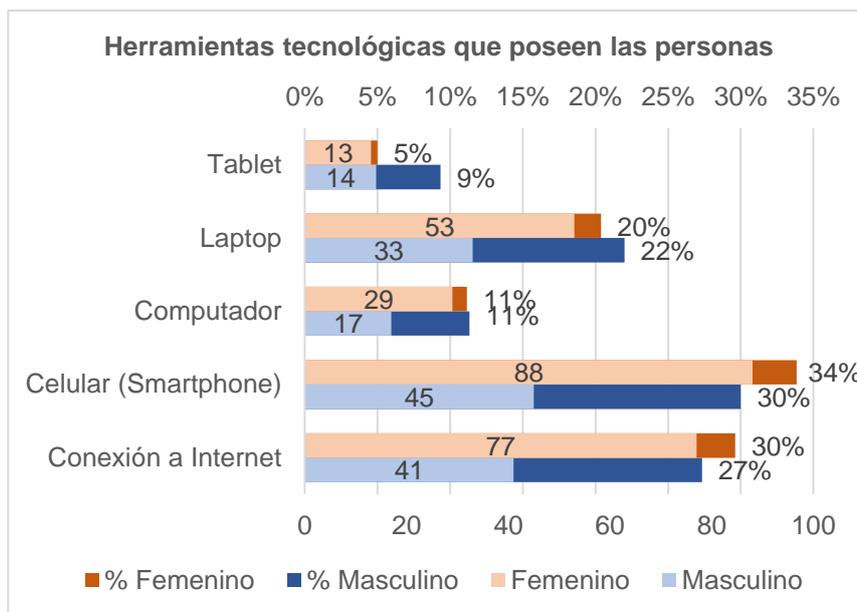


Figura 9. Herramientas tecnológicas que poseen las personas

Fuente: Información proporcionada por el personal de la institución.

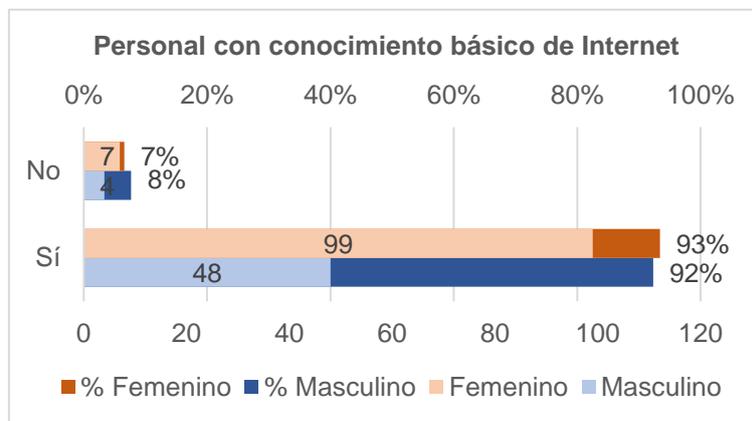
Para la propuesta de las capacitaciones online es necesario que todos posean de conexión a Internet. Si bien es cierto, una gran parte de la población sí posee de esta herramienta pero aun así es significativo el porcentaje que no posee.

Para este punto en particular dentro de la propuesta se detalla una opción de apoyo para que no existan mayores inconvenientes o impedimentos para recibir la capacitación.

También se puede observar que todos los colaboradores por lo menos poseen de un dispositivo electrónico lo cual es algo muy positivo porque es la otra herramienta necesaria para que se ejecuten estas capacitaciones. Viendo este resultado, es muy alta la probabilidad de que la modalidad online se ejecute de manera correcta.

Personal con conocimiento básico de Internet

A más de poseer las herramientas anteriores es necesario que se cuente con un conocimiento básico del uso del Internet.



Otro punto a favor es que más del 90% de la población sí tiene conocimiento básico del Internet. Esto se debe a que la mayoría son personas con un nivel de educación mínimo de tercer nivel, son adultos jóvenes y viven rodeados de la tecnología incluso en las áreas de trabajo donde se requiere de este conocimiento para realizar las actividades encomendadas.

El personal que indica que no posee un conocimiento básico de Internet se lo relaciona con el grupo de personas que se encuentra en los rangos de edad entre 46 a 53 años y 52 a 62 años puesto a que ellos no tienen un dominio muy alto de este. De igual manera dentro de la propuesta se considera este aspecto, en donde se detalla la inducción y ayuda que se proveerá a las personas en general.

El uso de las capacitaciones online es muy sencillo y amigable. Además, se la está adoptando en varias instituciones y poco a poco va aumentando su dominio sin ningún inconveniente siendo muy útil.

Preferencia por capacitaciones no presenciales

Para conocer el grado de aceptación de las capacitaciones online, al considerar que no todos saben de qué se tratan, se consulta si les gustaría poder tener capacitaciones no presenciales, es decir no tener que asistir a un lugar y horario específico.

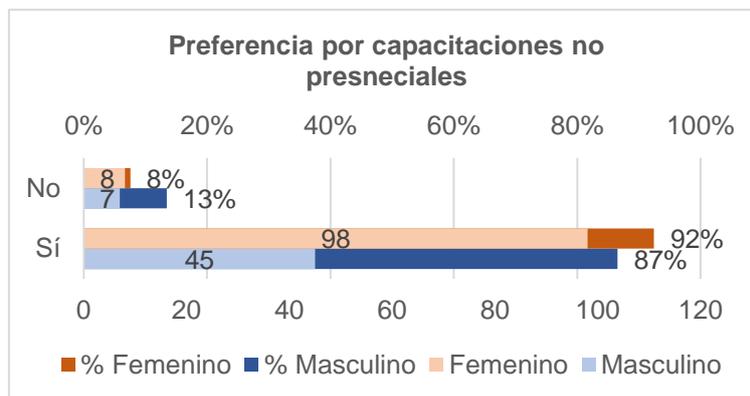


Figura 11. Preferencia por capacitaciones no presenciales

Fuente: Información proporcionada por el personal de la institución.

Más del 90% de toda la población indica que sí les gustaría tener capacitaciones no presenciales. Esto es un punto a favor que respalda la propuesta de la modalidad online. En base a esta respuesta mayoritaria se puede inferir que a las personas se les dificulta o les incomoda asistir a las capacitaciones tradicionales como las presenciales por varias razones personales y laborales. Considerar otro tipo de modalidad que sea más flexibles, que esté disponible a cualquier hora y que se la pueda recibir desde cualquier lugar cómodamente es una buena opción que ofrece la online o virtual y que en base a esta respuesta sí sería aceptada por la mayoría de los colaboradores.

Con las entrevistas y revisión documental se realiza el siguiente análisis:

Al consultar qué tipos de capacitaciones se realizan en la institución tanto el Gerente Administrativo y la Coordinadora de TH indican que se mantienen capacitaciones presenciales. Hasta el año 2015 contrataban a empresas o agentes capacitadores para que provean de información y prácticas de los temas requeridos. Más sin embargo, debido a una situación económica complicada que

surgió en el 2016 a nivel nacional con las instituciones privadas de salud, se vieron en la obligación de emplear capacitaciones presenciales internas hasta el día de hoy.

Estas capacitaciones consisten en que un funcionario de la misma institución con nivel profesional imparta sus conocimientos o replique capacitaciones recibidas en base a las necesidades detectadas. También han accedido a las capacitaciones sin costo alguno ofrecidas por las casas comerciales de los productos y equipos que se utilizan e incluso con otras instituciones de salud con las que existen convenios. A pesar de la situación están atravesando se puede identificar que para el Hospital Clínica Panamericana no hay razón alguna para dejar de capacitar a sus colaboradores, lo cual los mantiene motivados y recata que es primordial este proceso para el desarrollo y crecimiento de cada persona así como para la institución.

Con respecto a la pregunta de cuánto es el presupuesto anual promedio que se destina para el programa de capacitación, ambos coinciden que anteriormente era un valor muy elevado que sobrepasaba a los \$100.000,00 considerando también que eran más colaboradores. Al día de hoy, aún se maneja un presupuesto que a pesar de que no se ejecutan capacitaciones netamente externas para todo el personal sino para algunos, aun representa un alto costo y no todos los colaboradores se benefician de la misma manera porque los que no asisten, reciben réplicas de ciertos temas y no se les otorga un certificado o diploma. Por esto ellos indican que mensualmente no sobrepasa de los \$4.100,00 que proyectándolo a un año aproximadamente sería no más de \$50.000,00.

En relación a si ellos conocen las capacitaciones online se suma la respuesta del Coordinador de Sistemas, siendo estas afirmativas. Coinciden en que es una modalidad muy útil y sencilla de usar. Además que entre las ventajas que tiene es que se puede acceder a ella desde cualquier punto que estén y a cualquier hora. También dos de los entrevistados indican que han tenido la oportunidad de ser capacitados con esa modalidad y que representa para ellos un ahorro total de tiempo sin ser incómodo y que la información es en ocasiones mejor asimilada.

Otra información que se consulta al Gerente Administrativo y a la Coordinadora es si tienen conocimiento del ahorro que generara implementar capacitaciones online. Ambos contestaron que no tienen un valor exacto de cuánto les representa en ahorro, pero que analizando con la situación actual de la compañía, la experiencia y conocimiento que tienen, con esta modalidad sí logra tener un ahorro y que incluso todos se benefician en la institución. Si bien es cierto, habrá que invertir en ciertas modificaciones pero que es algo mínimo en comparación a las capacitaciones presenciales.

A la Coordinadora se le consulta cuántas capacitaciones mensuales se programan y se ejecutan y con qué dificultades se encuentra. En base al cronograma de capacitación del año 2017 se visualiza y analiza que hasta Septiembre, mes en el que se realizan las visitas, mensualmente se programan aproximadamente entre 3 a 4 capacitaciones y sí se ejecutan las mismas cantidades. Lo que se observa y manifiesta la Coordinadora es que el número de asistentes programados no es el mismo que asiste sino menor. Indica que algunos se justifican ya sea porque se encuentran laborando en otra institución incluso fuera de la ciudad, otros que tienen responsabilidades que atender como a los hijos en los días libres, tienen algún permiso médico o se encuentran de vacaciones imposibilitándoles asistir.

Ella considera que una de las mayores dificultades que tiene es el tiempo que toma convocar a las personas. En el proceso cada colaborador debe firmar el comunicado de la capacitación en donde también se le da la opción de que indique el día, el horario y grupo en el que asistirá. Como se refleja en una de las preguntas de la encuesta, la mayor parte de los colaboradores pertenecen al área asistencial, quienes tienen horarios rotativos tanto diurnos como nocturnos lo cual toma más de dos días poder contactar a todos los colaboradores. Otra dificultad que tiene es motivar a las personas a que asistan porque no todos consideran ciertos temas de las capacitaciones importantes pero sí lo son porque son requerimientos gubernamentales y de conocimiento general. También porque debido a que no se cuenta con un presupuesto idóneo no se los puede capacitar como antes.

Al consultarles al Gerente Administrativo y a la Coordinadora si estarían dispuestos en aceptar analizar la propuesta de implementar la modalidad online en la institución ambos dan una respuesta afirmativa porque les interesa ahorrar lo más que se pueda, mantener con conocimientos y motivado al personal, facilitar, innovar y modificar este proceso.

Al Coordinador de Sistemas se le consulta con qué herramientas y conocimientos cuenta para desarrollar otras modalidades de capacitación usando la tecnología. Él contesta que cuenta con el sitio web de la institución, la capacidad de Internet, dispositivos electrónicos y los conocimientos necesarios para poder crear una aplicación móvil destinada a las capacitaciones. Esta idea se puede encontrar disponible en la página institucional en la cual las personas pueden ingresar y visualizar tutoriales, videos, textos entre otras informaciones de los temas requeridos desde cualquier dispositivo electrónico. Lo innovador es que si ellos por algún motivo cortan el acceso a la información, esta automáticamente se guarda en la memoria del dispositivo que usen permitiéndole reanudarla después sin necesidad de Internet.

Esta opción resulta útil para aquellas personas que no tienen acceso a Internet en sus hogares o dispositivos pero sólo para poder tener la información, porque para poder medir mediante una evaluación el conocimiento adquirido y dar una retroalimentación pertinente sí es necesario tener acceso a Internet para que la información se genere y se pueda llevar un control por parte del departamento de TH.

Se le comenta al Coordinador sobre la propuesta a darse al Hospital Clínica Panamericana y se le consulta que tiempo considera necesario tomar para el desarrollo de su propuesta y la de la autora. Considerando las actividades diarias que hay que atender en la institución y que sólo hay dos personas en el departamento de Sistemas, indica que en este caso se tomaría aproximadamente tres meses para poder desarrollar cualquiera de las opciones y trabajando a sobretiempo.

En cuanto a la observación directa, la autora indica que las actitudes y comentarios de los colaboradores en general son muy positivos para la modalidad propuesta, mientras que para la actual la mayoría se queja. Están muy motivados para que implementen la capacitación online, porque consideran que es una forma más flexible de aprender y desarrollarse personal y profesionalmente.

Otra información que es importante analizar son las ventajas y desventajas que tiene la modalidad online como se presenta a continuación:

Tabla 2. Ventajas y desventajas de la modalidad online

Ventajas	Desventajas
Reduce o elimina costos de solicitar agentes de capacitación externos y de logística.	Requiere de conexión a Internet.
Acceso inmediato a la información.	Requiere de dispositivos tecnológicos.
Información al alcance de todos los colaboradores (incluso quienes se encuentran fuera de la ciudad o país, tengan permisos médicos, estén de vacaciones u otro impedimento).	Requiere de conocimientos tecnológicos como el uso básico de Internet.
Se puede capacitar sin importar el número de colaboradores.	La información puede no estar completa, correcta o actualizada.
Acceso a cualquier hora.	Reduce el contacto humano.
Acceso desde cualquier lugar.	Fallas técnicas.
Ahorra tiempo.	La retroalimentación puede tardar un poco.
Se puede presentar información de cualquier tipo como: textos, imágenes, audios, videos, animaciones, diapositivas, entre otros.	
Los módulos, sistemas o plataformas son amigables con los usuarios.	
Al igual que la presencial, puede ser estándar (cuando el contenido es el mismo para todos) o a la medida (cuando se ajusta a las diferentes necesidades de aprendizaje de las personas o grupos) (Chiavenato, 2009, pág. 386).	
Ejecución más organizada.	
Mayor control automatizado por parte del departamento de TH.	
Se puede lograr tener colaboradores más motivados, a gusto y cómodos.	
Al igual que la presencial, es aplicable para cualquier tema de capacitación.	
Puede complementarse con la modalidad presencial (mixta).	
Es innovador.	

Elaboración propia

Por último se analiza el presupuesto de costo de la realización de las capacitaciones presenciales. Por políticas de la institución no se puede mostrar el documento original en este estudio y se procede hacer una simulación considerando los costos de las capacitaciones programadas y ejecutadas en el mes de Septiembre 2017.

Tabla 3. Presupuesto de costo de capacitaciones del mes de Septiembre 2017

Mes /Año	# personas	Nombre de capacitación	Instructor	Valor de Curso	V.U. Coffee Break	V.U. Material	Valor de Movilización	Total Coffee Break	Total Material	Total General
Septiembre 2017	158	Concienciación, Plan de manejo medio ambiental, y Manejo de desechos	Externo	1.600,00	2,80	3,92	134,40	445,20	619,36	2.798,96
	158	Salud reproductiva	Interno	0,00	2,80	0,00	0,00	445,20	0,00	445,20
	2	Actualización de normativa de fármaco vigilancia	Externo	480,00	2,80	3,92	10,00	8,40	7,84	506,24
	1	Normas laborales vigentes y su adecuada aplicación en el manejo de los recursos humanos de las empresa	Externo	280,00	0,00	0,00	14,00	0,00	0,00	294,00
Total mensual										4.044,40

Fuente: Documentos del departamento de Talento Humano del Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A.

RESULTADO Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Con los procedimientos que se aplican para recopilar la información necesaria para este estudio, se obtienen los siguientes resultados:

Sobre la parte teórica una de las nuevas tendencias y que tiene varias ventajas es la modalidad de capacitación online. Esta es innovadora y resulta asequible para cualquier tipo de institución con el fin de facilitar la fase de ejecución del proceso de capacitación.

En relación a los resultados de la encuesta aplicada se identifica que la mayoría de las personas se encuentran en un rango de edad con la que no tienen dificultad alguna para poder aprender en línea u online. También ellos consideran que este proceso es de suma importancia porque optimiza el desempeño laboral y desarrollo personal. Algo fundamental es que todos poseen por lo menos un dispositivo electrónico lo cual es uno de los requisitos para poder acceder a esta formación. Adicional casi toda la población institucional indica que sí le gustaría recibir capacitaciones no presenciales, es decir no tener que asistir a un lugar y horario específico.

Las respuestas a las entrevistas son de mucha utilidad y motivadoras por los resultados positivos. Los colaboradores que están más al tanto del proceso de capacitación y que por su rango son capaces de tomar decisiones o sugerir ideas a la Gerencia General, indican que esta modalidad es de gran ayuda. Esto se debe a que permite agilizar y facilitar el proceso de capacitación y motivar al personal. De igual manera consigue ahorrar los recursos monetarios, gran parte del trabajo actual del departamento de TH, y el tiempo, es decir se benefician todos en la institución. Se logra que el personal se mantenga en constante mejoramiento de conocimientos y desarrollo personal de una manera diferente y a la vanguardia.

Con la observación directa se logra identificar que las personas valoran ser capacitadas, pero que con la modalidad actual muchos tienen inconvenientes para

asistir. Ellos están muy ansiosos con el posible cambio. Sus comentarios de apoyo al considerar que puede modificarse la manera de recibir las capacitaciones indican que será un alivio para su tiempo y que incluso será más cómodo seguir aprendiendo.

En cuanto a la revisión documental al tener acceso al manual de procedimiento de capacitación del personal, se identifica que tienen uno bien estructurado. Plantea el objetivo, el alcance, indica cómo y quiénes son los responsables de que se lleven a cabo cada una de las fases y modalidad del proceso. Esta institución lleva un control de comunicado y registro de asistencia, en donde los colaboradores indican cuando acuden a la capacitación y deben firmar como constancia de compromiso y de que son convocados.

En lo que respecta al cronograma de capacitación anual se observa que manejan uno muy bueno. Es completo y sencillo de interpretar. En este se observa que sí se llegan a ejecutar las capacitaciones programadas. Sin embargo, en cuanto a la asistencia discrepa en base a las respuestas de los colaboradores en la encuesta donde la mayoría indica que acuden siempre.

Al revisar el presupuesto de capacitación anual 2017, se analiza que actualmente desarrollan capacitaciones con instructores internos, es decir con colaboradores profesionales, por lo cual algunas capacitaciones no tienen costo alguno más que el del refrigerio y material didáctico. A pesar de la situación económica hay capacitaciones que no pueden dejar de ser impartidas y necesariamente son externas por lo cual se invierte en las mismas pero no siempre se puede incluir al todo el personal. La idea con la modalidad online es poder capacitar al 100% del personal con las facilidades que brinda y a un menor costo.

La propuesta de este estudio es que se implemente la modalidad online para capacitar al personal del Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A.

Para llevarlo a cabo se plantean varias etapas que se detallan a continuación:

Etapa 1: Análisis de costo para el desarrollo y ejecución

Se presenta el siguiente análisis para poder determinar el costo del desarrollo y ejecución de la modalidad online en base a la información otorgada por cada una de las personas entrevistadas y con la revisión de los documentos que facilitan.

Considerando los datos que da el Coordinador de Sistemas, cuenta con la tecnología adecuada que incluye los dispositivos electrónicos, el Internet y el portal web de la institución para poder desarrollar un módulo de capacitación online. También indica que tanto él como su compañero de área poseen los conocimientos requeridos. Considera que el tiempo para desarrollar por completo el módulo es de tres meses, trabajando horas extras debido a que durante la jornada laboral normal el tiempo no es suficiente para atender los requerimientos de las áreas y desarrollar este proyecto.

Con estos datos se propone el siguiente presupuesto de horas extras que generaría el Departamento de Sistema trabajando 12 horas semanales fuera de la jornada normal entre varios días de lunes a sábado por tres meses. Una opción dentro de los parámetros permitidos por el código de trabajo es la siguiente:

- Un total de 8 horas en 3 días de la semana
- Un total de 4 horas los días sábados

Tabla 4. Presupuesto de horas extras del Departamento de Sistema

Horas extras Coordinador de Sistemas					
Sueldo	1000,00			Recargo 50%	6,25
Sueldo hora	4,17			Recargo 100%	8,33
Mes	# horas 50%	# horas 100%	Valor Recargo 50%	Valor Recargo 100%	Total Valor H. Extras
Diciembre	32	12	200,00	100,00	300,00
Enero	40	16	250,00	133,33	383,33
Febrero	32	12	200,00	100,00	300,00
Total Coord.	104	40	650,00	333,33	983,33

Horas extras Asistente de Sistemas

Sueldo	400,00	Recargo 50%	2,50
Sueldo hora	1,67	Recargo 100%	3,33

Mes-Año	# horas 50%	# horas 100%	Valor Recargo 50%	Valor Recargo 100%	Total Valor H. Extras
Dic-2017	32	12	80,00	40,00	120,00
Ene-2018	40	16	100,00	53,33	153,33
Feb-2018	32	12	80,00	40,00	120,00
Total Asist.	104	40	260,00	133,33	393,33
Total General Horas extras					1.376,66

Fuente: Información proporcionada por el personal de la institución

Como se aprecia en la Tabla 4. se realiza el cálculo a partir del mes de Diciembre 2017 hasta Febrero 2018. Durante estos meses se mantendrán las capacitaciones presenciales como se han llevado siempre.

Una vez que se haya desarrollado el módulo en la página web institucional se hará una prueba en el mes de Marzo 2018. Para esta fecha hay que considerar valores aproximados de los honorarios que cobrarían los proveedores externos por la información. A continuación se presenta la información calculada en base a las mismas capacitaciones de la Tabla 3. por ser temas que se deben actualizar cada año:

Tabla 5. Presupuesto aproximado de capacitaciones 2018

Mes-Año	# personas	Nombre de capacitación	Instructor	Valor Honorarios	Total General
Marzo 2018	158	Concienciación, Plan de manejo medio ambiental, y Manejo de desechos	Externa	800,00	800,00
	158	Salud reproductiva	Interna	0,00	0,00
	2	Actualización de normativa de fármaco vigilancia	Externa	250,00	250,00
	1	Normas laborales vigentes y su adecuada aplicación en el manejo de los recursos humanos de las empresa	Externa	190,00	190,00
Total mensual					1.240,00

Fuente: Información proporcionada por el personal de la institución y agente externo de capacitación

Como se aprecia ya para esta fecha desaparecen los costos por refrigerio, material didáctico y movilización. Adicional a los valores antes presentados, hay que considerar el servicio de Internet que se paga en la institución que es de \$1.288,00 mensuales. En sí el presupuesto inicial para desarrollar esta propuesta sería de la siguiente manera:

Tabla 6. Simulación de presupuesto inicial

Detalle	Observación	Costo Total
Horas extras	Sólo 3 meses	1.376,66
Honorarios Instructor	Varía según cronograma de capacitación	1.240,00
Servicio de Internet	Valor mensual	1.288,00
Total		3.904,66

Fuente: Información proporcionada por el personal de la institución

Cabe recalcar que este valor es una simulación del presupuesto inicial. El valor por horas extras sólo será por 3 meses, el valor por honorarios del instructor sólo se aplicará cuando sean externos y eso variará según el cronograma que se establezca para el año 2018, mientras que el valor mensual por servicio de Internet se mantiene a menos que hayan daños de equipos que no están contemplados según el convenio con el proveedor.

Sí se parte de un mes de capacitación el ahorro aproximado es el siguiente:

Tabla 7. Simulación de ahorro mensual

Modalidad	Simulación mensual
Presencial	4.044,40
Online	2.528,00
Ahorro	1.516,40
Ahorro %	37%

Fuente: Información proporcionada por el personal de la institución

En base a estos cálculos conviene cambiarse a la modalidad online a más de lo beneficios de flexibilidad de horario y espacio.

Etapas 2: Pasos a seguir y estructura del módulo en la página institucional

La modalidad online estará disponible en la página web de la institución, en donde habrá un módulo para dicho tópico. Será desarrollado de una manera sencilla y amigable para que las personas puedan ingresar, recibir y estudiar la información. También para realizar una evaluación y constatar que los temas tratados han sido asimilados y así poder recibir según el resultado su diploma.

A continuación se detallan los pasos y estructura para acceder a la capacitación online:

1. Para el ingreso por primera vez los colaboradores deben digitar su número de cédula, en donde aparecen sus datos automáticamente con la posibilidad de editarlos en caso que hayan errores y deben guardar la información para continuar.
2. Deben ingresar nuevamente con su número de cédula para poder visualizar un documento en PDF de la inducción básica para acceder a la capacitación online y los links de las capacitaciones disponibles con las respectivas fechas.
3. El colaborador debe dar clic a la capacitación que desea acceder y se abre una ventana en donde debe ingresar nuevamente el número de cédula para su registro. Al dar clic en siguiente aparece la información disponible que puede ser textos, videos, audios, diapositivas entre otros.
4. El colaborador debe leer, escuchar y analizar la información presentada.
5. Luego debe dar clic en continuar en donde se abre una ventana para poder realizar la evaluación de la capacitación. Esta evaluación puede contener preguntas de opción múltiple, verdadero y falso, completar, de razonamiento y/o de desarrollo de tema.
6. Una vez finalizada la evaluación debe dar clic en guardar, para que la información pueda ser calificada y pueda cerrar la ventana.
7. El colaborador después de dos días puede tener la calificación y retroalimentación si la evaluación tiene los tipos de preguntas de respuestas

largas. En caso de solo sea de opción múltiple, verdadero y falso y/o completar el resultado es inmediato.

8. Para imprimir el diploma los colaboradores deben obtener una calificación mínima de 90/100 y se visualiza al iniciar su sesión. El diploma tiene la firma por el Gerente General y por el instructor.
9. En caso de que la persona no llegue al puntaje mínimo requerido se le dará una oportunidad más dentro de las próximas 24 horas.

Etapa 3: Propuesta para las personas que no cuentan con la tecnología

Como se puede observar en la Figura 9. no todo el personal tiene acceso a Internet, por lo cual hay que dar una ayuda a estos colaboradores. Una forma es poder facilitarles el uso de computadores y acceso a Internet después de la jornada administrativa hasta máximo dos horas diarias. Para llevar un correcto registro de este beneficio, quienes no poseen la tecnología adecuada deben comunicarle a la Coordinador de TH para obtener la ayuda requerida, porque también hay que considerar que si se les da ese beneficio a todos los colaboradores el Internet de la institución colapsaría perjudicando las actividades de las demás áreas. Así todos serán capacitados sin ningún impedimento.

Etapa 4: Ejecución piloto de la capacitación online

Como se mencionó anteriormente el desarrollo de este módulo en la página web institucional toma aproximadamente tres meses desde Diciembre 2017 a Febrero 2018. A partir del mes de Marzo 2018 se ejecutaría una capacitación de la nueva modalidad con la presentación y uso del módulo en una hora. También se ejecutaría una capacitación online piloto con el personal del área Financiero y el área de Emergencia, para verificar si el este funciona correctamente.

Se haría la prueba con una capacitación que la provea el Médico Ocupacional, quien es un colaborador profesional de la empresa. El tema sería Salud reproductiva, que es un requerimiento de capacitación por parte del gobierno y que no tendría ningún costo. El médico deberá desarrollar la presentación de la

información y del banco de preguntas de opción múltiple que será revisada por la Directora Médica y Coordinadora de TH para que después Sistemas suba la información a la web y los colaboradores puedan ingresar, recibirla y desarrollar las evaluaciones.

Al usarse un banco de preguntas el instructor deberá proveer las respuestas para que el personal de sistema suba la información de tal manera que las preguntas por colaborador salgan aleatoriamente y diferentes unas de otras, al igual que la revisión automática por tratarse de un cuestionario de respuesta múltiple.

Llevándolo a la práctica es la forma indicada para saber si hay que hacer algún tipo de modificación, si los pasos a seguir para recibir la capacitación, visualizar la información, realizar la evaluación, recibir la retroalimentación, visualizar e imprimir el diploma se desarrollan bien. También para receptar los comentarios de los colaborados y si desean algún tipo de cambio. Es muy importante conocer y considerar las opiniones de los colaboradores porque son ellos los que usarán el módulo.

CONCLUSIÓN

- La revisión de la literatura permite reconocer la importancia de la capacitación y cuáles son las tendencias innovadoras con sus características. Tener un sustento teórico es indispensable porque se recopilan las teorías, investigaciones, conceptos y opiniones de profesionales que se han dedicado a estudiar sobre un tópico en particular como en el caso de la capacitación.
- Por medio de la utilización de varios métodos y procedimientos se logra analizar la situación actual del proceso de capacitación que existe en la institución de salud, el cual no es malo pero carece de motivación, agilidad e innovación generando malestar a los colaboradores.
- En todo el estudio los resultados que se obtienen son altamente positivos, por lo que se procede a proponer la modalidad online para el cumplimiento de

capacitaciones al personal. La propuesta se basa en varias etapas que pueden ser analizadas para poder tomar decisiones e implementar cambios.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda como indica la literatura que la capacitación debe dejar de ser vista como un gasto, sino más bien como una inversión puesto que esto garantiza en mayor grado un buen desempeño de los trabajadores y es una fuente de utilidad para los empresarios; Las tendencias de la capacitación para este siglo XXI, ya no necesitan ser ciento por ciento presenciales sino que emplean la tecnología para llevarlas a cabo.
- Siempre se tiene que controlar y analizar la situación que atraviesa la institución desde todos los ámbitos como el económico, cultural, tecnológico, social, profesional, entre otros. Conocer y considerar la opinión no sólo de los responsables de las áreas sino también la del resto de los colaboradores es muy valioso. En lo que concierne al tema de capacitación, se sugiere que se realicen visitas, reuniones o encuesta trimestrales en base a los temas o cambios que los colaboradores desean tener dentro de esta nueva modalidad.
- Se recomienda según este estudio la implementación de la modalidad de capacitación online para optimizar el proceso de capacitación. Los beneficios son amplios y enriquece al patrimonio humano. Incluso esta modalidad se la puede complementar con la presencial originando la modalidad semi-presencial o mixta. Si bien es cierto, las capacitaciones presenciales que maneja la institución no van a desaparecer porque hay temas que requieren de la presencia de un instructor como para realizar una práctica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá D.C.: Pearson Educación.
- Centro de capacitación integral-CCI. (2017). *Diferentes modalidades de capacitación*. Obtenido de Centro de capacitación integral: <http://www.capacitacionintegral.com/que-ofrecemos/diferentes-modalidades-de-capa.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Contaduría General de la Nación. (16 de Diciembre de 2014). *Política de capacitación*. Montevideo. Obtenido de https://www.cgn.gub.uy/innovaportal/file/3264/1/politica_de_capacitacion_2015_18.12.pdf
- Díaz, C. (s.f.). *¿Qué es la capacitación y por qué es importante que inviertas en formar a tus trabajadores?* Obtenido de Gestion.org : <https://www.gestion.org/formacion-empresarial/53801/que-es-capacitacion/>
- Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales-DICCAI. (1994). *Pautas para el diseño y ejecución de una actividad de capacitación*. San José: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- García, J. (Diciembre de 2011). *El proceso de la capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las*

- organizaciones*. Obtenido de Contribuciones a la Economía:
<http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>
- Guzmán, I. (1965). *Problemas de la administración de empresas*. México: Limusa S.A. de C.V.
- Hernández, L., & Cruz, R. (2014). *Capacitación al personal administrativo de la Clínica No.23 del IMSS: Propuesta pedagógica respecto al cuidado de sí mismo y como mejora para las relaciones interpersonales*. (Tesis de pregrado), Universidad Nacional Autónoma de México, México. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/410093801/410093801.pdf>
- Martínez, L. (Junio de 2006). *Primeros auxilios a través de E-learning. Curso general de primeros auxilios para los accidentes comunes, de estudio gratuito, a través de la red*. (Tesis de pregrado), Universidad de Chile, Santiago de Chile. Obtenido de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/martinez_l/sources/martinez_l.pdf
- Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Reynoso, H. (05 de Mayo de 2013). *Escuela de organización industrial-EOI*. Obtenido de Modelo de un plan de capacitación: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, M., & Ramírez, P. (1991). *Administración de la capacitación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Encuesta dirigida a los colaboradores del Hospital Clínica Panamericana Climesa S.A.

El objetivo de esta encuesta es analizar la pertinencia de implementar capacitaciones online como una técnica moderna de capacitación. Lea con atención las preguntas y conteste marcando con una X su respuesta.

Edad: _____ Sexo: _____ Cargo: _____

1. ¿Considera que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral y desarrollo personal?

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca |
| <input type="checkbox"/> A veces | |

2. ¿Qué modalidad de capacitación recibe en esta institución?

- Presencial Semipresencial Virtual

3. ¿Con qué frecuencia es capacitado por la institución?

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mensualmente | <input type="checkbox"/> Anualmente |
| <input type="checkbox"/> Trimestralmente | <input type="checkbox"/> Nunca |
| <input type="checkbox"/> Semestralmente | |

4. ¿Con qué frecuencia asiste a las capacitaciones organizadas por la institución?

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre | <input type="checkbox"/> Casi nunca |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca |
| <input type="checkbox"/> A veces | |

5. ¿Sabe qué son las capacitaciones online (en línea o virtual)?

- Totalmente Parcialmente Nada

6. Dispone actualmente en su domicilio y para uso personal de:

- | | |
|---|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Conexión a Internet | <input type="checkbox"/> Laptop |
| <input type="checkbox"/> Celular (Smartphone) | <input type="checkbox"/> Tablet |
| <input type="checkbox"/> Computador | |

7. ¿Tiene conocimientos básicos del uso de Internet? Sí No

8. ¿Le gustaría poder tener capacitaciones no presenciales, es decir no tener que asistir a un lugar y horario específico?

- Sí No

Comentarios: _____

Anexo 2. Preguntas de la entrevista al Gerente Administrativo

Gerente Administrativo

1. ¿Qué tipos de capacitaciones se realizan en la empresa?
2. ¿Cuánto es el presupuesto anual promedio que se destina para el programa de capacitación?
3. ¿Conoce sobre las capacitaciones online?
4. ¿Tiene conocimiento del ahorro que generaría implementar capacitaciones online?
5. ¿Estaría dispuesto en aceptar la propuesta de implementar la modalidad de capacitación online en la institución?

Anexo 3. Preguntas de la entrevista a la Coordinadora de Talento Humano

Coordinadora de Talento Humano

1. ¿Qué tipos de capacitaciones se realizan en la empresa?
2. ¿Cuánto es el presupuesto anual promedio que se destina para el programa de capacitación?
3. ¿Cuántas capacitaciones mensuales programan y se ejecutan?
4. Actualmente, ¿Cuáles dificultades encuentra al programar y ejecutar capacitaciones para el personal?
5. ¿Conoce sobre las capacitaciones online?
6. ¿Tiene conocimiento del ahorro que generaría implementar capacitaciones online?
7. ¿Estaría dispuesto en aceptar la propuesta de implementar la modalidad de capacitación online en la institución?

Anexo 4. Preguntas de la entrevista al Coordinador de Sistemas

Coordinador de Sistemas

1. ¿Conoce sobre las capacitaciones online?
2. ¿Con qué herramientas y conocimientos cuenta para desarrollar otras modalidades de capacitación con el uso de la tecnología?
3. En base a lo conversado sobre la propuesta de la investigadora y su propuesta ¿Qué tiempo considera que se tomaría desarrollarlas?