

**Diseño de un plan de capacitación para mejorar el desempeño del personal de auditoría
administrativa del área de cuentas médicas de la Empresa SIO, en el año 2020**

Andrea Paola Núñez

Iltsa Asenet Rendón Rendón

Laura Estefanía Herrera Olarte

Leydi Johanna Caicedo Barreto

Mónica Álvarez Garzón

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, Universidad
Nacional Abierta y a Distancia - UNAD**

Curso: 101007_71 Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Tutor: Adrián Mauricio García Córdoba

30 de noviembre de 2020

Tabla de Contenido

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción	8
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Planteamiento del problema.....	11
Antecedentes del problema.....	13
Marco Teórico.....	17
Marco Legal	20
Metodología	23
Resultados	27
Recomendaciones	91
Conclusiones.....	93
Referencias.....	95

Lista de Tablas

Tabla 1 Muestra	26
Tabla 2 Edad y Género del Personal	35
Tabla 3 Distribución del Personal por Área.....	36
Tabla 4 División Área Outsourcing Procesos de Negocios	36
Tabla 5 Edad y Género del Personal Objeto de Estudio	37
Tabla 6 Nivel de Estudios del Personal Objeto de Estudio.....	38
Tabla 7 Formato Evaluación de Desempeño Aplicado al Periodo 2019	39
Tabla 8 Resultados Evaluaciones de Desempeño Periodo 2019.....	42
Tabla 9 Niveles de Calificación Prueba Técnica	43
Tabla 10 Resultados Prueba Técnica	44
Tabla 11 Formato Encuesta para Identificar Necesidades de Capacitación	45
Tabla 12 Relación de Mayores Porcentajes con su Interpretación	54
Tabla 13 Relación de Mayores Porcentajes con su Interpretación	62
Tabla 14 Relación de Mayores Porcentajes con su Interpretación	67
Tabla 15 Descripción Cargo Supervisor	68
Tabla 16 Descripción Cargo Auxiliar Administrativo II	70
Tabla 17 Descripción Cargo Auxiliar Administrativo I.....	71
Tabla 18 Matriz DOFA	75
Tabla 19 Cronograma de Capacitación.....	84
Tabla 20 Presupuesto	86
Tabla 21 Control y Evaluación	87
Tabla 22 Formato para la Evaluación de Capacitaciones	89

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1	Fórmula del Tamaño de la Muestra.....	26
Ilustración 2	Organigrama.....	29
Ilustración 3	Certificación ITMark Septiembre 2014	29
Ilustración 4	Renovación Certificación ITMark Septiembre 2015	30
Ilustración 5	Certificación CMMI SVC NIVEL 3 Octubre 2017	31
Ilustración 6	Proceso Gestión de la Información y Auditoría Administrativa en Salud	33
Ilustración 7	Gráfico Edad y Género del Personal Objeto de Estudio	37
Ilustración 8	Distribución de Cargos del Personal Objeto de Estudio	38
Ilustración 9	Nota Definitiva Evaluaciones Desempeño Periodo 2019	42
Ilustración 10	Resultados Prueba Técnica.....	44
Ilustración 11	Afirmación 1	48
Ilustración 12	Afirmación 2	49
Ilustración 13	Afirmación 3	50
Ilustración 14	Afirmación 4	50
Ilustración 15	Afirmación 5	51
Ilustración 16	Afirmación 6	52
Ilustración 17	Afirmación 7	53
Ilustración 18	Afirmación 8	56
Ilustración 19	Afirmación 9	57
Ilustración 20	Afirmación 10	58
Ilustración 21	Afirmación 11	59
Ilustración 22	Afirmación 12	60

Ilustración 23	Afirmación 13	61
Ilustración 24	Afirmación 14	64
Ilustración 25	Afirmación 15	65
Ilustración 26	Afirmación 16	66
Ilustración 27	Afirmación 17	66
Ilustración 28	Relación Ciclo PHVA vs Etapas Diseño del Plan de Capacitación.....	77

Resumen

El presente proyecto se centra en el diseño de un plan de capacitación a través del diagnóstico, diseño, implantación y evaluación, apoyado en la metodología PHVA para mejorar el desempeño del personal de auditoría administrativa de cuentas médicas de la empresa Soluciones Integrales de Oficina – SIO correspondiente a 50 colaboradores. Pretende identificar las necesidades de capacitación de dicho personal basado en la investigación aplicada - de campo, descriptiva y con enfoque mixto, combinando la metodología cuantitativa y cualitativa, a través de la recolección primaria de información con la aplicación de un cuestionario y la recolección secundaria de información a través del análisis de los cargos, desempeño del personal y la aplicación de la matriz DOFA, de acuerdo a lo investigado en la empresa, para posteriormente diseñar el plan de capacitación con objetivos, cronograma, presupuestos, recursos, control y evaluación.

La recolección primaria de información se llevó a cabo en base a tres dimensiones: Conocimiento, planeación y organización, trabajo en equipo, de las cuales se obtuvieron resultados donde más del 60% de los colaboradores, consideran que necesitan fortalecer las tres dimensiones.

Palabras Claves: Plan de capacitación, proyecto de investigación, diseño, metodologías, referentes teóricos, auditoría en salud, ciclo PHVA.

Abstract

This project focuses on the design of a training plan through diagnosis, design, implementation and evaluation, supported by the PHVA methodology to improve the performance of the administrative audit staff of medical accounts of the company Soluciones Integrales de Oficina - SIO corresponding to 50 employees. It aims to identify the training needs of said personnel based on applied research - field, descriptive and with a mixed approach, combining quantitative and qualitative methodology, through the primary collection of information with the application of a questionnaire and the secondary collection of information through the analysis of positions, staff performance and the application of the DOFA matrix, according to what was investigated in the company, to later design the training plan with objectives, schedule, budgets, resources, control and evaluation.

The primary collection of information was carried out based on three dimensions: Knowledge, planning and organization, teamwork, from which results were obtained where more than 60% of the collaborators consider that they need to strengthen the three dimensions.

Keywords: Training plan, research project, design, methodologies, theoretical references, health audit, PHVA cycle.

Introducción

La constante capacitación para el buen desarrollo laboral es muy importante en las compañías, porque permite obtener colaboradores competentes para el desempeño de sus funciones de manera exitosa; con estas capacitaciones se logra que todo el recurso humano atienda sus dificultades para llevar a cabo un trabajo y de esta manera se pueda dar una solución rápida y efectiva, ya sea en el área encargada o en cualquier área de la compañía. Según Chiavenato (2009, p. 371), actualmente la capacitación es un 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.

La metodología que vamos a emplear para diseñar el plan de capacitación se enfoca en el ciclo PHVA que permite el mejoramiento continuo y va de la mano con la plataforma estratégica de la empresa, orientada al cumplimiento de objetivos, aplicando además la teoría del aprendizaje a la capacitación, con sus respectivos principios.

Dado lo anterior y teniendo en cuenta que la Empresa Soluciones Integrales de Oficina – SIO, presenta oportunidades de mejora en el talento humano y adicionalmente su personal del área de la salud requiere constante actualización técnica; este proyecto pretende estudiar las necesidades de formación del personal administrativo que presta servicios en el sector salud de dicha Empresa, con el fin de diseñar un plan de capacitación que fortalezca sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes logrando que la empresa se ajuste a las coyunturas del principal sector en el que presta servicios y obtenga nuevos clientes, mejore la productividad y la calidad del trabajo, en concordancia con lo expresado por Paredes, (1994, p. 3) “La entrega de nuevas

habilidades y el perfeccionamiento vía capacitación será el medio más expedito para aumentar la productividad y los salarios”.

En este documento, se encuentran descritos el título, la introducción, objetivo general, objetivos específicos, planteamiento del problema, antecedentes del problema, justificación, marco teórico, marco legal, marco metodológico, resultados y recomendaciones de la propuesta de proyecto de grado en la empresa SIO - Soluciones Integrales de Oficina del área de cuentas médicas; finalmente se encuentran las conclusiones y las referencias bibliográficas utilizadas para el desarrollo del mismo.

Objetivo general

Diseñar un plan de capacitación en las etapas de: diagnóstico, diseño, implantación y evaluación, basado en la metodología PHVA, en concordancia con la teoría del aprendizaje a la capacitación; para mejorar el desempeño del personal de auditoría administrativa del área de cuentas médicas de la Empresa SIO.

Objetivos específicos

- Investigar la compañía, revisando su proceso productivo, caracterización de los colaboradores, sellos de auditoría, clientes externos, normatividad existente.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal a través de la aplicación de cuestionario y la matriz DOFA, analizando las funciones de los cargos y el desempeño del personal.
- Seleccionar y apropiarse de un referente teórico que permita diseñar el plan de capacitación para el personal de auditoría administrativa del área de cuentas médicas de la empresa SIO.
- Diseñar el plan de capacitación para el personal de auditoría administrativa del área de cuentas médicas de la compañía SIO, con la siguiente estructura: objetivos, actividades, cronograma, recursos, presupuestos, control y evaluación.

Planteamiento del problema

La Empresa SIO – Soluciones Integrales de Oficina hace parte de las organizaciones que reconocen la relevancia de la nueva tendencia mundial donde las personas son el elemento básico del éxito de la compañía, pero requieren implementar un plan de acción que les permita cumplir con su política de calidad, mejoramiento continuo, contribución al bienestar y desarrollo de los colaboradores, con su misión basada en cumplir las metas mediante el talento humano y con su objetivo basado en procesos permanentes de formación. Esta Empresa brinda soluciones soportadas en las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs), en el sector de la salud y energético, pero se ha evidenciado que la prestación de servicios de auditoría administrativa en el área de cuentas médicas para el cliente Servicio Occidental de Salud – SOS ha tenido varias inconformidades debido a la falta de conocimiento o desactualización normativa en dicha área por parte del personal asignado; al prestar servicios de subcontratación las exigencias en el perfil de cada candidato son básicas, el tiempo de inducción es mínimo y carece de constante capacitación durante la adaptación permanente de cada colaborador.

En el mes de enero de 2020, se realizó una evaluación técnica y específica a 134 colaboradores del área de cuentas médicas en la Empresa SIO, de los cuales, 50 son funcionarios de auditoría administrativa, objeto de estudio, donde se evidencia un alto porcentaje de desconocimiento en aspectos que son claves para la efectividad en su cargo, tales como: generalidades de manuales tarifarios, procesamiento de prestaciones no incluidas en los Planes de Beneficios en Salud y regulación de medicamentos; lo anterior genera un desequilibrio del Sistema General de Seguridad Social en Salud, en tanto que SIO al generar una glosa injustificada por desconocimiento frente al tema, genera reprocesos para el reconocimiento de

los servicios facturados por el prestador; al mismo tiempo, si no se genera la glosa por aplicación indebida de un manual tarifario, falta de soportes, pertinencia, facturación, entre otros, el asegurador dejará de percibir dichos recursos.

Complementado con la problemática anterior, el área administrativa de la salud está constituida por un gran número de normas que reglamentan el Sistema de Seguridad Social en Salud – SGSSS, según Muñoz et al (2009) lo han denominado como “sobreproducción normativa”, este fenómeno se debe a la existencia de múltiples entidades con función normativa en el sector, así como a la poca capacidad de las normas para resolver las necesidades en salud de la población, lo que obliga a la creación de nuevas normas que intenten corregir las omisiones o ambigüedades de las anteriores. Así, el personal que trabaja en este ámbito, se ve enfrentado, no solo a una multiplicidad de normas, sino también a los cambios frecuentes en ellas, generando una percepción confusa sobre la legislación del sistema, incomprensible y de difícil conocimiento, lo cual hace más evidente la problemática que existe sobre la insuficiencia de constantes procesos de capacitación al respecto, y lleva a formular la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo diseñar un plan de capacitación para mejorar el desempeño del personal de auditoría administrativa del área de cuentas médicas de la Empresa SIO, en el año 2020?

Antecedentes del problema

En la actualidad es un reto para las empresas diseñar programas de capacitación, ya que no sólo se trata de incursionarlo dentro de su desarrollo empresarial; sino de generar un impacto dentro de sus trabajadores; además que su implementación sea exitosa.

Los últimos estudios de caracterización del talento humano del sector salud en Colombia fueron realizados en el periodo 2001 a 2003. Algunos de ellos han sido actualizados de manera parcial en los años posteriores, pero el país carece de una caracterización que identifique las características clave y las problemáticas del talento humano del sector salud; sin embargo obtener un programa de capacitación de personal exitoso se ha convertido en una búsqueda difícil de lograr; algunas empresas en sus necesidades de desarrollo y gestión del talento humano han implementado sus programas de manera transitoria y segmentada.

El estudio realizado por Emilia López Luna & Melba Yesmit Chaparro Maldonado en el año 2004, denominado “Competencias laborales del trabajador social vista desde el mercado laboral” se basó en las competencias laborales establecidas por la Organización Internacional del Trabajo – OIT y se obtuvo como resultado la estructura general de las diferentes áreas que conforman una organización, estableciendo el perfil del cargo y las competencias básicas, genéricas y específicas, en aras de convertirse en una fuente que permita adecuar la formación profesional a las diversas necesidades presentes en el mercado laboral; además, para permitir orientar la oferta educativa hacia el logro de los resultados y expectativas que la empresa desea obtener con sus empleados.

En el mundo empresarial este es un mecanismo de mejora continua, donde se enfoca en generar estrategias para disminuir insolvencias. Empresas Colombianas como Ecopetrol

desarrolló un modelo de capacitación basado en las necesidades de cada trabajador y enfocado en niveles de satisfacción, aprendizaje y satisfacción aumentando su productividad en un 27 %, donde se llega a la conclusión de que el establecimiento de un modelo para mejorar el desempeño del crecimiento del talento humano aporta al progreso de las instituciones, favoreciendo la comunicación y la motivación.

Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán dejar de ser un gasto cuando los planes de formación se diseñen en relación con la estrategia de la organización, para lo cual deberían realizarse actividades (de formación) con el propósito de mejorar la actuación de las personas con respecto al puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente, ocuparán en el futuro”. (Alles, 2019); lo cual debe contribuir que los colaboradores realicen mejor sus tareas y alcancen los objetivos o metas trazadas, iniciando con una asertiva identificación de necesidades de capacitación, teniendo en cuenta, que se deben priorizar y considerar el presupuesto disponible y que esté alineados con lo propuesto en los planes estratégicos de la empresa, ya que es imposible cubrir todas las necesidades en un solo plan de capacitación.

En el mismo sentido, hacemos alusión al artículo presentado por (Pérez, Giovanni y Pineda, Uriel y Arango, Martín D., 2011), donde se analiza el concepto de capacitación desde la perspectiva de algunas teorías de aprendizaje con el propósito de aclarar la influencia que puede tener el entrenamiento de los trabajadores en el mejoramiento de sus competencias laborales y en el desempeño global de la organización. Se da una mirada a las condiciones de contexto organizacional y cultural para que las personas liberen su potencial y asuman la administración de los puestos de trabajo. Se establece que es necesaria la transformación organizacional para que las empresas generen las condiciones favorables a la autonomía y el aprendizaje continuo.

Justificación

Actualmente las Empresas están estableciendo e implementando constantes estrategias para sostenerse y crecer en un mercado tan cambiante, inestable y competitivo al que se enfrentan diariamente, cada vez disponen de más recursos que fortalezcan sus objetivos, enfocándose en el capital humano para garantizar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz, de manera que el personal aplique más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Sin embargo, en Colombia hay varias empresas que no han reconocido o no han puesto en marcha la importancia de la nueva tendencia mundial donde las personas son el elemento básico del éxito de la compañía.

Esto sucede constantemente con las Pymes, temporales u Outsourcing, en donde las personas son un recurso más para la productividad, como las máquinas, los equipos o capital; en este último tipo de empresa se presentan varias desventajas con respecto al talento humano, como la falta de lealtad de los colaboradores hacia la empresa debido a la poca atención que se les presta, la falta de antigüedad y la constante rotación del personal debido a la insuficiencia en la formación y desarrollo laboral, que afecta a su vez el ambiente laboral, los colaboradores no tienen un nivel de experiencia adecuado o conocimientos acordes a las funciones a realizar, por lo tanto, esta clase de organizaciones están expuestas a perder clientes afectando su sostenibilidad y crecimiento.

La Empresa SIO seleccionada para realizar el proyecto de grado, presta servicios de Outsourcing y está corriendo con el riesgo anteriormente expuesto, por lo que se identifica la necesidad de diseñar un plan de capacitación para el personal de auditoría administrativa en el

área de cuentas médicas de dicha organización, aplicando el ciclo de mejoramiento PHVA, con el cual se pretende que el personal adquiera el conocimiento necesario sobre sus puestos de trabajo, permitiendo que su desempeño sea más eficiente y eficaz, generando satisfacción para el cliente SOS (aseguradora en salud) y a su vez para los clientes de SOS (prestadores de salud), cumpliendo con sus requerimientos, garantizando el pago correcto de las prestaciones de salud, disminuyendo las inconformidades de las IPS con respecto a las objeciones injustificadas que generan retraso en el recaudo de cartera, permitiendo que el cliente pueda seguir sosteniendo convenios con diferentes prestadores de salud sofisticados que beneficieren la atención médica de sus afiliados, teniendo muy presente que “la auditoría en salud se concibe como un procedimiento técnico de control, con un componente educativo de alto nivel analítico y contiene un examen minucioso de todas las acciones realizadas en el proceso de atención de salud, así como su completa verificación, con miras a rendir un informe objetivo que conduzca a la aplicación de objetivos” (Leuro Martínez & Oviedo Salcedo, 2017)

Tener personal altamente capacitado es tener personas motivadas en las áreas de trabajo, ayudándose los unos a los otros para ser eficaces y efectivos, logrando que la compañía tenga un mejor rendimiento en el mercado laboral frente a la competencia, al igual que la calidad con la que son tratados por los jefes, manejando siempre un ambiente laboral sano que incentive a cada colaborador a realizar sus funciones diarias en el área de trabajo donde se desempeñe, con un alto sentido de pertenencia y motivación.

Marco Teórico

El modelo de capacitación permite estructurar el proceso desde el diagnóstico de necesidades el cual es importante desarrollar con las personas claves de cada área hasta la medición de la eficacia de la capacitación, en términos cuantitativos y cualitativos, basados en los informes de evaluación de desempeño o en una prueba de conocimiento posterior que dé cuenta del mejoramiento de sus funciones. Las teorías más acertadas con la investigación se relacionan con diferentes conceptos enfocados al recurso humano.

La gestión del talento humano es un conjunto de decisiones acerca del personal las cuales tienen relación con su desempeño personal y como éste afecta a las organizaciones. Talento Humano es un área administrativa que se encarga del entrenamiento, capacitación, reclutamiento, selección y remuneración del personal. (Chiavenato, 2002)

El reclutamiento es el conjunto de todos aquellos procedimientos, reglas o parámetros establecidos dentro de una organización, para atraer la mayor cantidad de candidatos, que posean las características requeridas para el cargo y que después de una serie de filtros podrán formar parte de la organización. A su vez la selección de personal se basa en los resultados del reclutamiento, en la cual se encuentran las personas más eficientes para ocupar el puesto de trabajo. (Chiavenato, 2007)

El concepto de capacitación puede tener diferentes significados: En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo, concebida como el proceso

mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa; así también, la capacitación es un 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. (Chiavenato, 2009, p. 371)

Siguiendo con el enfoque del proyecto de investigación “Diseño de un plan de capacitación para mejorar el desempeño del personal de auditoría administrativa del área de cuentas médicas de la Empresa SIO”, es importante definir varios conceptos según (Leuro Martínez & Oviedo Salcedo, 2017):

Auditoría en salud: se concibe como un procedimiento técnico de control, con un componente educativo de alto nivel analítico y contiene un examen minucioso de todas las acciones realizadas en el proceso de atención de salud, así como su completa verificación, con miras a rendir un informe objetivo que conduzca a la aplicación de objetivos. El desarrollo de esta auditoría debe ser sistemática, planificada y con procedimientos previamente definidos; que no se desarrollen procesos simplemente reactivos, que irían en deterioro del enfoque preventivo y direccionado a mejorar la calidad de los servicios. (Martínez & Salcedo, 2017)

Calidad en servicios de salud: Es el nivel de desarrollo y operatividad que garantiza el logro de los mayores beneficios para el usuario, con los menores riesgos posibles, en función de lo alcanzable, de acuerdo con los recursos disponibles, para su nivel de complejidad y con los valores éticos y sociales imperantes. Esta definición de tipo operativo conjuga los tres elementos nucleares de la calidad (beneficios, costos, riesgos). (Martínez & Salcedo, 2017)

Auditoría de cuentas médicas: análisis realizado por auditores asistenciales y personal administrativo de la factura y los soportes generados por los procesos de atención médica –

asistencial, en el cual se tienen en cuenta, entre otras variables: la concordancia y la pertinencia entre las prestaciones ejecutadas ante las condiciones de salud del paciente que motivan la atención y las facturadas, teniendo en cuenta pautas contractuales (tarifas, códigos, autorización) y principios de calidad en la prestación. (Martínez & Salcedo, 2017)

Auditoría del servicio: proceso sistemático y permanente que busca medir y evaluar la calidad de los servicios de salud entregados desde la perspectiva del usuario, los niveles de satisfacción con la atención. (Martínez & Salcedo, 2017)

Auditoría clínica: evaluación sistemática, planificada y continua sobre la estructura, los procesos y los resultados de la prestación de los servicios de salud a los usuarios tanto en la modalidad ambulatoria como hospitalaria. (Martínez & Salcedo, 2017)

Auditoría de las facturas radicadas: la revisión de la facturación se realiza mediante la revisión documental de las facturas radicadas y los documentos soporte establecidos en la normatividad o en los contratos con los prestadores. (Martínez & Salcedo, 2017)

El diseño de métodos de trabajo, especialmente el de formación se debe tener un concepto de alta relevancia: implementar buenas prácticas siempre trae aparejado un beneficio del tipo ganar-ganar; donde esta expresión hace alusión a que el resultado obtenido es bueno para ambas partes, es así como por ejemplo un procedimiento se ha implementado de acuerdo con las buenas prácticas, siendo el resultado, en consecuencia, bueno tanto para la organización como para el colaborador, los jefes y, también los compañeros de trabajo, así como para otras áreas internas relacionadas y, en adición a lo anterior, externos vinculados, como clientes y proveedores, según corresponda en cada caso. (Alles, 2019)

Marco Legal

La Constitución Política De Colombia de 1991, en su artículo 53, contempla la capacitación y adiestramiento como principio mínimo fundamental del trabajo; y en su artículo 54 expresa que es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran.

En Convenio Internacional con la OIT- C111 de 1958, sobre la discriminación, los términos de empleo y ocupación incluyen tanto el acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo y en las diversas ocupaciones como también las condiciones de trabajo; y en su artículo 3, literal e reza: “asegurar la aplicación de esta política en las actividades de orientación profesional, de formación profesional y de colocación que dependan de una autoridad nacional”. Este Convenio fue ratificado por El Congreso de la República de Colombia a través de la Ley 22 de 1967.

El artículo 21 de la Ley 50 de 1990 establece que en las empresas con más de 50 trabajadores y cuya jornada sea de 48 horas a la semana, los trabajadores tendrán derecho a que 2 horas de dicha jornada se dediquen, por cuenta del empleador, a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

Con la entrada en vigencia de la Ley 100 de 1993, que crea el Sistema General de Seguridad Social en Salud, la prestación de los servicios de salud se sustenta en un esquema descentralizado, con la activa participación del sector privado, donde se pasó de un sistema de transferencia de recursos a uno de financiación por medio de la venta de servicios, profundizando de esta manera, la competencia entre el sector público y el privado con el Estado como regulador; y en el artículo 227. Control y Evaluación de la Calidad del Servicio de Salud,

establece: “Es facultad del Gobierno Nacional expedir las normas relativas a la organización de un sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de salud, incluyendo la auditoría médica, de obligatorio desarrollo en las Entidades Promotoras de Salud, con el objeto de garantizar la adecuada calidad en la prestación de los servicios. La información producida será de conocimiento público”.

De acuerdo con la ley 100 de 1993, en sus artículos 227 y 232, la auditoría médica está incluida dentro del Sistema de Garantía de Calidad y es de obligatoria implementación por las Entidades Promotoras de Salud y las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. Se trata de una estrategia de garantía de calidad, adicionalmente útil para el control de los costos institucionales.

El Decreto 1127 de 1991 reglamentó la anterior disposición referente al Art 21 Ley 50. Advierte en su artículo 4 que será el empleador el encargado de elaborar los programas que deban realizarse para el cumplimiento de la obligación establecida en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. Así mismo, en sus artículos 3,4 y 5 estableció que la asistencia de los trabajadores a las actividades de capacitación, programadas por el empleador, es de carácter obligatorio si las mismas se programan dentro de la jornada laboral. Serán opcionales si se efectúan en los días de descanso remunerado.

Según el Decreto 2171 de 1996 Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad, reglamentario de la Ley 100 de 1993 en su artículo 3°, define la calidad en salud así: “La calidad de la atención en salud, está dada por el conjunto de características técnico-científicas, humanas, financieras y materiales que debe tener la Seguridad Social en Salud bajo la responsabilidad de

las personas e instituciones que integran el sistema y la correcta utilización de los servicios por parte de los usuarios”

Decreto 1567 de agosto 5 de 1998 por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados. Artículo 4 - “ Definición de capacitación: Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y complementar la educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad , al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio. Decreto No. 682 de abril 16 de 2001 por el cual se adopta el Plan Nacional de Formación y Capacitación.

Dentro del proceso de auditoría, se debe realizar una validación de las cuentas médicas de acuerdo con lo establecido en la resolución 3047 de 2008: Por medio de la cual se definen los formatos, mecanismos de envío, procedimientos y términos a ser implementados en las relaciones entre prestadores de servicios de salud y entidades responsables del pago de servicios de salud, definidos en el Decreto 4747 de 2007: Por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicios de salud y las entidades responsables del pago de los servicios de salud de la población a su cargo, y se dictan otras disposiciones.

Metodología

La capacitación, es un proceso de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica en las empresas, a través del cual los colaboradores adquieren conocimiento y desarrollan habilidades específicas relacionadas con su cargo, mejorando su actitud frente a los procesos institucionales y brindando así un gran aporte al clima laboral siempre y cuando “se identifique adecuadamente los factores en los cuales se debe hacer énfasis al momento de diseñar el programa de capacitación y desarrollo, lo cual se facilita cuando la descripción del cargo, muestra el tipo de capacidades y habilidades requeridas” Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010), cuyo objetivo es alcanzar mayor eficiencia, incremento en la productividad y calidad en la prestación de los servicios, para lo cual se aplicará la siguiente metodología:

Tipo de investigación y enfoque: El tipo de investigación es **aplicada - de campo**, **descriptiva** y con enfoque **mixto**, cuya pretensión es trabajar sobre realidades de hecho, con información relevante, teniendo como característica una interpretación correcta de las variables relacionadas con las necesidades de los colaboradores de la empresa SIO, de tal suerte que se pueda cumplir con el objetivo del área de cuentas médicas que consiste en identificar y solucionar irregularidades en el proceso de facturación y de relacionamiento entre los diferentes actores del sistema de salud, para fortalecer el flujo de caja, la calidad asistencial y la relación entre el prestador y asegurador, garantizando que esta relación esté acorde con los parámetros contractuales definidos.

Técnicas e instrumentos

- Se aplicará **encuesta**, según fórmula de muestreo aplicada al universo o población objeto, que corresponde a los funcionarios del área administrativa de revisión de cuentas médicas de la empresa SIO. Se elige como técnica de recolección de información primaria la Encuesta, porque el proyecto tiene un enfoque cuantitativo que busca recopilar conocimiento de un colectivo, para obtener de una forma práctica una gran cantidad de información, desde la elaboración de un cuestionario estructurado y variables predeterminadas, que sirvan como fuente de información para desarrollar los objetivos específicos de la investigación y alcanzar así el objetivo general trazado; las investigaciones sobre el tema, se soportan principalmente, en la obtención de información primaria, directamente de los individuos que conforman la organización, mediante la aplicación de un cuestionario a través de la herramienta web Google Drive , que nos permita identificar las necesidades de capacitación desde el punto de vista de cada uno de los colaboradores incluidos en la muestra, la cual se estructura según las siguientes dimensiones:

1. Conocimiento: Entendido como los conocimientos que se requiere en el cargo del área de cuentas médicas (personal administrativo) para la realización de la tarea, para obtener resultados sobresalientes.

2. Planeación y organización: Entendida como la capacidad de determinar, de manera previa, oportuna, eficaz y eficiente, las metas y prioridades de sus tareas, proyectos y/o área, estableciendo los plazos, las acciones a realizar y los recursos necesarios en área objeto de estudio.

3. Trabajo en equipo: Entendido como la actitud de cooperación y de colaboración, presentando disposición para trabajar con los demás colaboradores del área de cuentas

médicas, en aras de alcanzar, por medio del esfuerzo en conjunto, las metas y objetivos comunes al equipo de trabajo y a la empresa SIO.

- Se analizarán las funciones de los cargos objeto de la investigación: Supervisor de cuentas médicas y auxiliar administrativo I y auxiliar administrativo II, para identificar y complementar las necesidades de capacitación, según la estructura de cada cargo y las actividades específicas a desempeñar por cada uno de ellos.
- Se complementará la identificación de las necesidades de capacitación a través de la matriz DOFA, donde se plasman aspectos internos y externos que influyen en el área de cuentas médicas.

Análisis Estadístico: Haciendo uso de la estadística descriptiva, se elaborará un informe estadístico, compuesto de la articulación armónica entre las gráficas y su interpretación, con objetividad y precisión, donde se evidencian los apartes más relevantes para el problema de investigación planteado. Además se analizará la relación entre variables para definir su grado de correlación, acompañada de una descripción y su respectiva gráfica comparativa, de tal suerte que esta información nos sirva en la toma de decisiones y el diseño del plan de capacitación para el área administrativa de cuentas médicas de la empresa SIO, lo que permitirá aumentar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores e incentivarlos a una mejor productividad, influyendo así en una autorrealización y sentido de pertenencia.

En el análisis estadístico se incluirá información como: población objeto de estudio, tamaño de la muestra, instrumento de recolección aplicado, análisis de variables, estimaciones numéricas, porcentajes, entre otras, y se genera un informe detallado con conclusiones, recomendaciones y propuesta del plan de capacitación, derivado de los resultados de la encuesta, el análisis de las funciones de los cargos y la matriz DOFA.

Población objeto: Está conformada por los colaboradores del área administrativa de revisión de cuentas médicas de la empresa SIO (50 colaboradores).

Tabla 1

Muestra

Cálculo del Tamaño de Una Muestra	
Error	5,0%
Tamaño población	50
Nivel de confianza	95%
Tamaño de la muestra =	44

Fuente: autor

Ilustración 1

Fórmula del Tamaño de la Muestra

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

Fuente: autor

Se realizarán 44 encuestas al personal administrativo del área de cuentas médicas de la empresa SIO, de manera aleatoria y a través de link en Google Drive, aplicando la escala de Likert y salvaguardando la identidad de los colaboradores (no se incluye nombre y apellidos), con el fin de identificar los aspectos más relevantes según las dimensiones establecidas para el diseño del plan de capacitación, que fortalezcan las competencias y los conocimientos para aplicar en cada una de las actividades.

Resultados

Investigación de la Empresa Soluciones Integrales de Oficina – SIO

Breve Reseña

Es una organización con más de 25 años de experiencia, brindando soluciones de valor agregado soportadas en las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs), cubriendo procesos de diseño, desarrollo, implementación, soporte, mantenimiento y operación de soluciones informáticas empresariales, en el sector de la salud y energético. También ofrece servicios de Outsourcing en captura, procesamiento y administración de la información, basados en las mejores prácticas. Se fundamenta en el conocimiento del negocio y en la manera cómo funcionan sus clientes, lo que les permite manejar altos niveles de eficiencia en el Gerenciamiento y Ejecución de Proyectos, brindando soluciones basados en las mejores prácticas y en una estructura empresarial de clase mundial.

Misión

Gestionar o apoyar la información estratégica o procesos de nuestros clientes, generando valor y contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos misionales, mediante talento humano, innovación, conocimiento, desarrollo, integración y la aplicación efectiva de tecnologías informáticas.

Visión

En el 2020 ser reconocidos en Colombia como la mejor alternativa en la integración, implementación y operación de soluciones tecnológicas, optimizando los procesos misionales de nuestros clientes; por el alto nivel de conocimiento y compromiso en nuestras unidades de

negocios, innovando, adaptando, flexibilizando y modernizando permanentemente los servicios, distinguiéndonos por contar con la mejor tecnología, equipo humano de alto desempeño y productividad.

Clientes

Algunos de sus clientes son: Servicio Occidental de Saludo SOS, Comfandi, Coomeva, Comfenalco, Registraduría Nacional, Universidad Libre, Sopesa, Cedenar, Almagrán, Unilever, Fundación Hospital San Pedro, Hospital Universitario del Valle, Hospital Francisco de Paula Santander, Alcaldía de Pasto, Gobernación de Nariño.

Política de Calidad

Brindar a nuestros clientes servicios y soluciones de calidad, basadas en el mejoramiento continuo, flexibilidad y confiabilidad, contribuyendo con el bienestar y el desarrollo específico de nuestros colaboradores en el conocimiento de su área y/o unidades estratégicas de negocios, generando rentabilidad a la organización.

Objetivos Corporativos

- Brindar a los clientes soluciones informáticas y servicios de valor agregado que mejoren su competitividad.
- Generar un clima organizacional que satisfaga las necesidades de nuestros colaboradores.
- Mantener una organización actualizada a través de procesos permanentes de formación.
- Lograr la viabilidad financiera de la compañía.
- Mantener una rentabilidad mínima del 15 % sobre la inversión de los accionistas.

Ilustración 2

Organigrama



Certificaciones obtenidas

Ilustración 3

Certificación ITMark Septiembre 2014



ITMark es un esquema de certificación diseñado para empresas de TI. ITMark engloba varios modelos de mejora en un único esquema de certificación. Se evalúan y certifican los procesos en tres áreas principales: Gestión del Negocio, Ingeniería de Software, Sistemas y Servicios, Gestión de Seguridad.

Ilustración 4

Renovación Certificación ITMark Septiembre 2015



Recertificación en IT MARK, modelo de calidad internacional diseñado específicamente para las empresas del sector TIC y avalado por el ministerio de las TIC.

IT MARK engloba varios modelos de mejora en un único esquema de certificación. Se evalúan y certifican los procesos en tres grandes áreas:

1. La gestión general de la empresa, de acuerdo con el modelo 10-squared, y que estudia diez categorías de procesos como son: estratégica, comercial, financiera, definición de productos y servicios, conocimiento del mercado, marketing, entre otras, hasta obtener una visión exhaustiva de la empresa.

2. La Seguridad de la Información, basada en la norma ISO-17799, en la que I.T Mark define varios niveles:
 - Centrado en la organización de la Seguridad, responsabilidades, requisitos legales (LOPD), y Controles de Seguridad.
 - Que exige que la gestión de la seguridad se haya convertido en un proceso estandarizado en la organización.
 - Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información.
3. Los Procesos de desarrollo de Software y Sistemas y núcleo del modelo, basado en CMMI.
IT Mark: acredita a una empresa que es consciente de los inconvenientes relacionados con la gestión técnica, de seguridad y del negocio, y que los mantiene periódicamente bajo control.

Ilustración 5

Certificación CMMI SVC NIVEL 3 Octubre 2017



Comprometidos con la mejora continua, Soluciones Integrales de Oficina S.A.S ha sido evaluado bajo el modelo CMMI (Capability Maturity Model) nivel III. Logro que demuestra que es una compañía con procesos que están bien caracterizados y comprendidos, y están descritos en estándares, procedimientos, herramientas y métodos.

Portafolio de Servicios

Outsourcing de procesos de negocios (Business Process Outsourcing).

Gestión de procesos como gestión documental, gestión de la información y auditoría administrativa en salud, que incluye infraestructura física y tecnológica, soluciones tecnológicas y recurso humano, con el fin de garantizar la calidad y eficiencia de la ejecución del proceso. Ofrece servicio de análisis, desarrollo e implementación de un conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por una entidad, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

Administración y gestión de datos informáticos.

Instalación y configuración de los programas, administración de bases de datos Oracle, Backup, contingencia y alta disponibilidad, tuning – análisis e implementación de mejores técnicas para optimización de procesos, Migración y Upgrade, diagnóstico, consultoría por horas y proveeduría de la infraestructura según los equipos necesarios.

Portafolio de productos

SIO Salud.

Software para la gestión hospitalaria, es una solución tecnológica desarrollada para Clínicas y Hospitales de segundo a cuarto nivel de complejidad, su eje principal es la Historia Clínica Electrónica, alimenta de forma automática el proceso de facturación, aportando a la sistematización y control de todas las actividades administrativas desde el ingreso de un paciente hasta el proceso de cobro de la cuenta a las entidades responsables de pago.

Supernova.

Software para la gestión de servicios públicos, es un aplicativo informático desarrollado con herramientas de última generación concebida para implementar en corto tiempo modelos de negocios de manera dinámica para empresas de servicios públicos de Energía, Agua y gas teniendo en cuenta los dinamismo del marco regulatorio.

Saman Soft.

Software especializado para facturar electrónicamente en Instituciones Prestadoras de Salud – IPS. Genera documentos tributarios (Facturas, notas débitos, notas crédito, representación gráfica, XML y código QR.

Proceso productivo en salud

Ilustración 6

Proceso Gestión de la Información y Auditoría Administrativa en Salud



Recepción de las facturas y Validación del RIPS: Consiste en recibir todas las facturas a nombre de SOS enviadas por las instituciones prestadoras de salud – IPS, garantizando que el RIPS corresponda con el detalle de la factura. El RIPS es el Registro Individual de Prestación de Servicios de Salud, provee los datos mínimos y básicos que se requieren para hacer seguimiento al Sistema de Prestaciones de Salud en el Sistema General de Seguridad Social – SGSSS. Igualmente el objetivo del Registro es facilitar las relaciones comerciales entre las entidades administradoras (pagadores) y las instituciones y profesionales independientes (prestadores) mediante la presentación del detalle de la factura de venta de servicios en medio magnético, con una estructura, que al ser estándar, facilita la comunicación y los procesos de transferencia de datos y revisión de cuentas, independientemente de las soluciones informáticas que cada prestador utilice.

Alistamiento y Asignación: Consiste en clasificar cada factura por el tipo de cuenta, asignar a cada grupo y colaborador responsable para dar inicio a la Auditoría administrativa, procesamiento y liquidación de cada factura.

Auditoría administrativa: Consiste en revisar, analizar y evaluar cada una de las facturas presentadas bajo los parámetros de la normatividad administrativa en salud vigente y los acuerdos realizados entre el cliente Servicio Occidental de Salud - SOS y las Instituciones Prestadoras de Salud - IPS, ingresando las objeciones o pagos correspondientes en el sistema, producto tanto de la misma auditoría administrativa como los resultados de la auditoría médica realizada por otro personal especializado a cargo del cliente.

La Auditoría se realiza en base a 6 conceptos generales con los que debe cumplir cada factura, según decreto 4747 de 2007 y resolución 3047 del 2008:

1. Facturación
2. Tarifas
3. Soportes
4. Autorización
5. Cobertura
6. Pertinencia

El concepto Pertinencia hace parte de la Auditoría médica, la cual no está a cargo del personal de SIO. Los otros conceptos deben ser validados específicamente en cada cuenta médica y si no cumple con lo pactado se genera una objeción, es decir, una inconformidad en donde se le indica a la IPS el motivo por el cual no se le va a pagar la factura total o algunas prestaciones, cuando se liquida más del 50% de la factura, realizando una objeción parcial, se denomina glosa y cuando se objeta más del 50% de la factura, ésta se debe devolver completa a la IPS.

Caracterización de los colaboradores

La Empresa cuenta con aproximadamente 600 empleados en total, incluido el personal que trabaja temporalmente.

Tabla 2

Edad y Género del Personal

Edad	Femenino	Masculino	Total general	%
19-29	194	212	406	68%
30-40	116	46	162	27%
41-51	21	6	27	5%
Total general	331	264	595	100%

Tabla 3*Distribución del Personal por Área*

Área	Femenino	Masculino	Total general	%
Outsourcing procesos de negocio	314	249	563	94,6%
Administración y Finanzas	7	4	11	1,8%
Tecnología y Desarrollos informáticos	1	9	10	1,7%
Gestión Humana	8	1	9	1,5%
Dirección general		1	1	0,2%
Secretaría	1		1	0,2%
Total general	331	264	595	100,0%

El 95% del personal equivalente a 563 colaboradores, corresponden al departamento de Outsourcing de procesos de negocios.

Tabla 4*División Área Outsourcing Procesos de Negocios*

Subárea	Cantidad	%
Gestión Documental	421	74,8%
Gestión de la Información	92	16,3%
Gestión de la Información y Auditoría administrativa en Salud	50	8,9%
Total general	563	100,0%

De esos 563 colaboradores, el 9 % corresponde al Sub departamento de Gestión de la Información y Auditoría administrativa en salud, en el cual hay 50 colaboradores que prestan servicios para el Cliente Servicio Occidental de Salud SOS, sobre los cuales se va a enfocar el estudio y diseño del programa de capacitación.

El personal se dedica a la gestión de la información y auditoría administrativa de las cuentas médicas que las diferentes Instituciones Prestadoras de Salud – IPS de Cali, le facturan a la EPS Servicio Occidental de Salud, por prestarle servicios de salud a sus afiliados.

La auditoría de cuentas médicas es un sistema de evaluación que se realiza a los procesos de facturación, este proceso es llevado a cabo por Auditores Médicos y Administrativos con el objetivo fundamental de identificar y solucionar irregularidades en el proceso de facturación y de relacionamiento entre los diferentes actores del sistema de salud. Para el caso de estudio, solo se va a tener en cuenta el personal que realiza la auditoría administrativa, la cual está a cargo de la Empresa seleccionada SIO, la auditoría médica es contratada directamente por el cliente SOS.

A continuación se presenta la caracterización del personal objeto de estudio (50 Colaboradores):

Tabla 5

Edad y Género del Personal Objeto de Estudio

Edad	Femenino	Masculino	Total general
19-29	23	17	40
30-40	5	3	8
41-51	1	1	2
Total general	29	21	50

Ilustración 7

Gráfico Edad y Género del Personal Objeto de Estudio

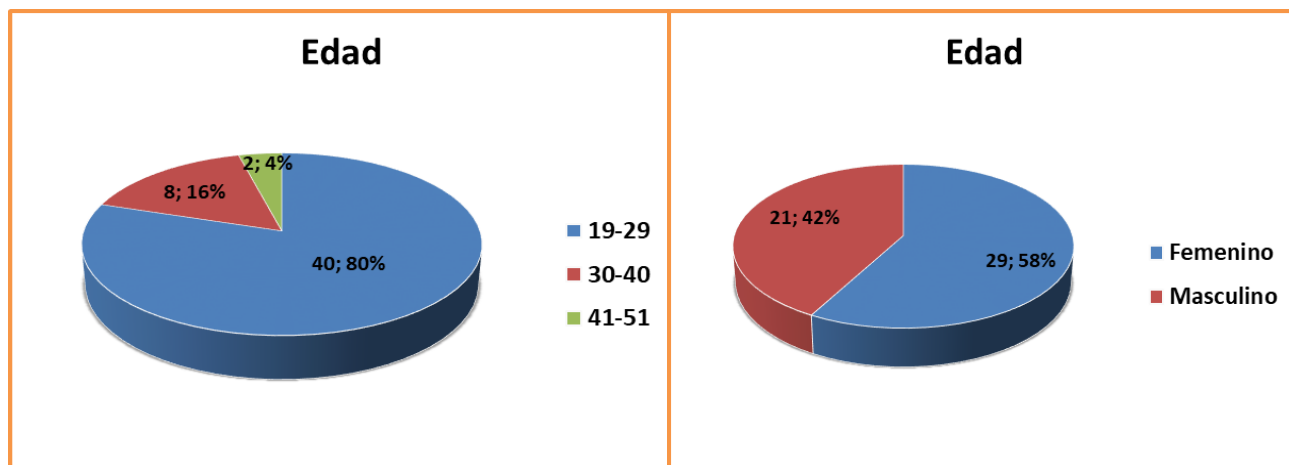


Tabla 6

Nivel de Estudios del Personal Objeto de Estudio

Nivel Estudios	Femenino	Masculino	Total general
Profesional	1	1	2
Tecnólogo	28	20	48
Total general	29	21	50

Ilustración 8

Distribución de Cargos del Personal Objeto de Estudio



Los 50 colaboradores objeto de estudio están divididos en 3 cargos:

- Supervisor Cuentas médicas (Líder)
- Auxiliar administrativo I
- Auxiliar administrativo II

Y están divididos en 7 actividades:

- Recepción de las facturas y validación de los RIPS - Registros Individuales de Prestación de Servicios de Salud.
- Alistamiento y asignación de las facturas por tipo de cuenta.
- Auditoría administrativa tipo de facturas: Urgencias y Hospitalización.
- Auditoría administrativa tipo de facturas: Planes Complementarios.
- Auditoría administrativa tipo de facturas: Cirugía Ambulatoria.
- Auditoría administrativa tipo de facturas Ambulatorias.
- Liderazgo y gestión de informes.

Resultados Evaluaciones de desempeño

Tabla 7

Formato Evaluación de Desempeño Aplicado al Periodo 2019

Fecha:	
Nombre del Evaluador:	
Cargo del Evaluador:	
Área del Evaluador:	
Nombre del Evaluado:	
DI del Evaluado:	
Cargo del Evaluado:	
Área del Evaluado:	
Criterios a Evaluar	Nota (1 a 10)
Procesos Internos	
✓ Orientación al resultado.	
✓ Atención al orden, calidad y perfección.	
✓ Espíritu de iniciativa.	
✓ Búsqueda de la información.	

-
- ✓ Responsabilidad y Organización.
 - ✓ Cumplimiento de entregas.
 - ✓ Grado de conocimiento técnico.
-

Nota Procesos Internos

Relaciones Interpersonales

- ✓ Sensibilidad interpersonal.
 - ✓ Construcción de buenas relaciones.
 - ✓ Orientación al cliente.
 - ✓ Trabajo en equipo
 - ✓ Adaptabilidad.
 - ✓ Manejo de conflictos.
 - ✓ Cooperación.
-

Nota Relaciones Interpersonales

Crecimiento y Aprendizaje

- ✓ Interés por aprender.
 - ✓ Aprendizaje rápido.
 - ✓ Grado de conocimiento técnico.
 - ✓ Gestiona su desarrollo personal.
 - ✓ Asistencia a los procesos de inducción y capacitación.
 - ✓ Pensamiento analítico.
 - ✓ Buenas capacidades técnicas y/o profesionales.
-

Nota Crecimiento y Aprendizaje

Conducta o Comportamiento

- ✓ Cumplimiento de horarios laborales
 - ✓ Cumplimiento del reglamento de trabajo: Presentación personal, expresión verbal, escrita y gestual, deberes, etc.
 - ✓ Compromiso institucional
 - ✓ Seguimiento de las órdenes.
 - ✓ Aceptación de críticas.
 - ✓ Adecuado uso de los recursos.
-

✓ Sanciones.

Nota Conducta o Comportamiento

Nota definitiva

Oportunidades de mejora:

Plan de acción:

Firma Colaborador Evaluado

Firma Evaluador

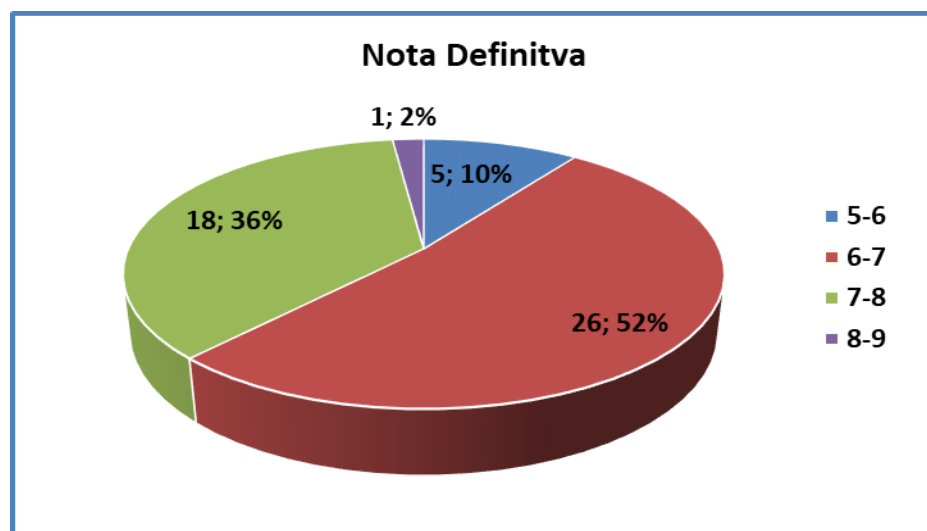
La Empresa realiza evaluaciones de desempeño anualmente, sin embargo, a veces las aplican cada dos (2) años, las últimas evaluaciones efectuadas fueron de Diciembre 2019 a Enero 2020, basadas en el desempeño del año 2019.

La escala de calificación es de 1 a 10, hacia 1 es un bajo desempeño y hacia 10 es un alto desempeño.

Los siguientes resultados corresponden a las evaluaciones realizadas al personal objeto de estudio del área de cuentas médicas, se recolectaron las notas obtenidas por cada uno de los cuatro (4) criterios a evaluar y se calculó la nota definitiva, correspondiente al promedio de los conceptos evaluados.

Tabla 8*Resultados Evaluaciones de Desempeño Periodo 2019*

Escala de Notas	Cantidad de Colaboradores					Nota Definitiva	%
	Procesos Internos	Relaciones Interpersonales	Crecimiento y Aprendizaje	Conducta o Comportamiento			
5-6	14	12	33	0	5	10,0%	
6-7	17	16	16	12	26	52,0%	
7-8	6	10	1	19	18	36,0%	
8-9	13	8	0	12	1	2,0%	
9-10	0	4	0	7	0	0,0%	
Total general	50	50	50	50	50	100%	

Ilustración 9*Nota Definitiva Evaluaciones Desempeño Periodo 2019*

En la nota definitiva se observa que hay 5 personas (10 %) que obtuvieron una calificación menor a 6, lo cual indica que se enviaron a plan de acción para mejoramiento del desempeño.

La mayoría del personal, el 88 % correspondiente a 44 colaboradores obtuvieron calificaciones definitivas entre 6 y 8, solo 1 colaborador obtuvo calificación definitiva mayor a 8.

Resultado Evaluaciones Técnicas

En enero de 2020 se realizó una prueba técnica y específica al cargo Auxiliar administrativo de Cuentas médicas, diseñada por el cliente SOS, consolidando las temáticas más significativas sobre las que el personal debe tener un conocimiento claro:

- Generalidades Manuales Tarifarios
- Procesamiento prestaciones No PBS
- Regulación de medicamentos
- Generalidades soportes de las facturas y autorizaciones.

Se realizó la prueba a 134 Colaboradores, dentro de los cuales se encuentra los 50 colaboradores objeto del estudio, obteniendo los siguientes resultados en base a la siguiente clasificación:

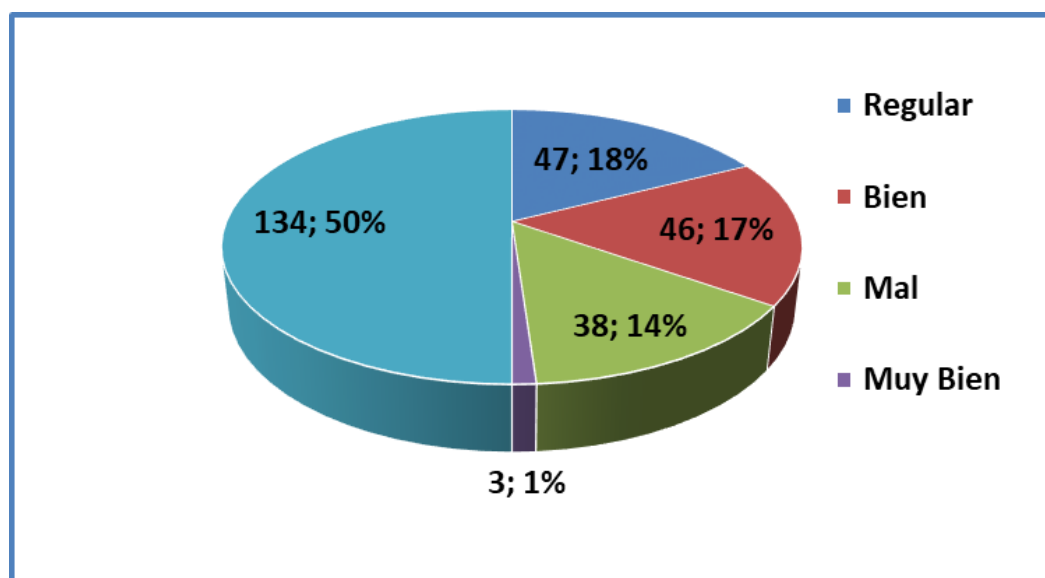
Tabla 9

Niveles de Calificación Prueba Técnica

Calificación	Concepto
1-5,9	Mal
6-6,9	Regular
7-8,9	Bien
9-10	Muy bien

Tabla 10*Resultados Prueba Técnica*

Resultado Calificación	Cantidad Colaboradores	%
Regular	47	35,1%
Bien	46	34,3%
Mal	38	28,4%
Muy Bien	3	2,2%
Total general	134	100,0%

Ilustración 10*Resultados Prueba Técnica*

El 71,64% de los colaboradores pasaron el examen con una calificación igual o mayor a 6, pero solo el 36,5% obtuvo una nota igual o mayor a 7, considerado bien o muy bien.

Identificación de las necesidades de capacitación del personal

Aplicación Encuesta

La siguiente encuesta, Tabla 11, tiene como objetivo principal obtener información sobre las necesidades de capacitación. Los resultados contribuyen a la toma de decisiones para el diseño del plan de capacitaciones específico para los colaboradores de auditoría administrativa del área de cuentas médicas, con el ánimo de fortalecer los conocimientos específicos del cargo, aumentar la productividad y mejorar la satisfacción de los funcionarios y de los clientes en general.

A continuación encontrará una serie de afirmaciones, las cuales debe responder con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que siente o piensa en la ejecución de sus labores.

No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.

Califique las siguientes afirmaciones, de acuerdo a la siguiente escala:

(1) Totalmente en desacuerdo.

(2) En desacuerdo.

(3) De acuerdo

(4) Totalmente de acuerdo.

Tabla 11

Formato Encuesta para Identificar Necesidades de Capacitación

Ítems	Calificación
-------	--------------

1 2 3 4

Dimensión de Conocimiento

- 1 Considera que tiene dificultades para cumplir con los objetivos planteados por falta de conocimiento frente a la auditoría administrativa.

- 2 Conoce y aplica los 6 conceptos generales que debe cumplir cada factura para realizarle la auditoría administrativa, según el Decreto 4747 de 2007 y la Resolución 3047 de 2008.

- 3 Conoce las generalidades de los manuales tarifarios que SOS tiene pactados con sus prestadores de servicios de salud.

- 4 Tiene claridad en cuáles son los planes de beneficios pactados entre el asegurador y los prestadores de servicios de salud.

- 5 Conoce el proceso de contratación y los anexos de los contratos celebrados por SIO y SOS.

- 6 Conoce y aplica la normatividad vigente que regula las relaciones entre entidades responsables del pago y prestadores de salud, especialmente en lo relacionado a los RIPS y auditoría administrativa de cuentas médicas.

- 7 Su desempeño garantiza la calidad y oportunidad en la liquidación de las facturas.

Dimensión de planeación y organización

- 8 Considera que la empresa SIO es un buen lugar para trabajar.
-

-
- 9 Las condiciones de su puesto de trabajo son adecuadas y cómodas en términos generales (limpieza, olores, ruido, iluminación, ergonomía, equipamiento, etc.)
-
- 10 Al ingresar a la empresa SIO, el área de cuentas médicas le realiza inducción y capacitación en los procedimientos y funciones a desempeñar en auditoría administrativa
-
- 11 El tiempo asignado para la inducción es suficiente
-
- 12 La empresa tiene un plan de capacitación estructurado y aplicado según las necesidades del cargo
-
- 13 La empresa SIO le comunica cuando hay cambios en la contratación del cliente SOS con sus prestadores de servicios de salud
-

Dimensión de trabajo en equipo

- 14 Desde la supervisión de cuentas médicas – jefe inmediato, se promueve el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo
-
- 15 Están definidos los roles y las responsabilidades de manera clara al interior del grupo de trabajo.
-
- 16 Considera que el plan de capacitación debe incluir actividades que fortalezcan el trabajo en equipo
-
- 17 La comunicación con el equipo de trabajo es asertiva
-

Interpretación y análisis de resultados.

Teniendo en cuenta las dimensiones definidas para el análisis de estos resultados, se aplicaron las encuestas a la totalidad de la muestra, que corresponde a 44 funcionarios que

realizan auditoría administrativa en el área de cuentas médicas de la empresa Soluciones Integrales de Oficina - SIO y se procedió a la tabulación y análisis de los resultados, manteniendo la relación entre dimensión y pregunta. Se evaluaron tendencias positivas agrupando las respuestas como de acuerdo y muy de acuerdo, y tendencia negativa agrupando las respuestas en desacuerdo y muy en desacuerdo.

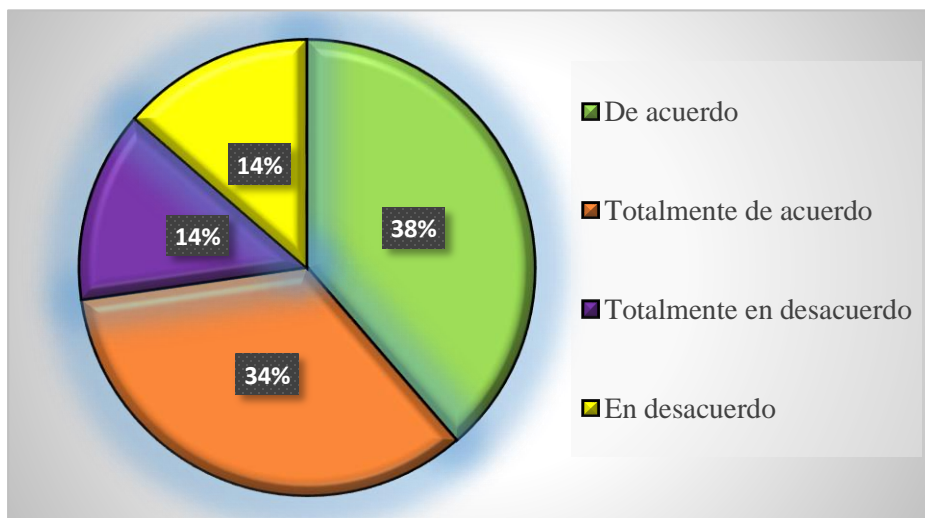
Tabulación y análisis.

Dimensión de Conocimiento.

Afirmación 1: Considera que tiene dificultades para cumplir con los objetivos planteados por falta de conocimiento frente a la auditoría administrativa

Ilustración 11

Afirmación 1



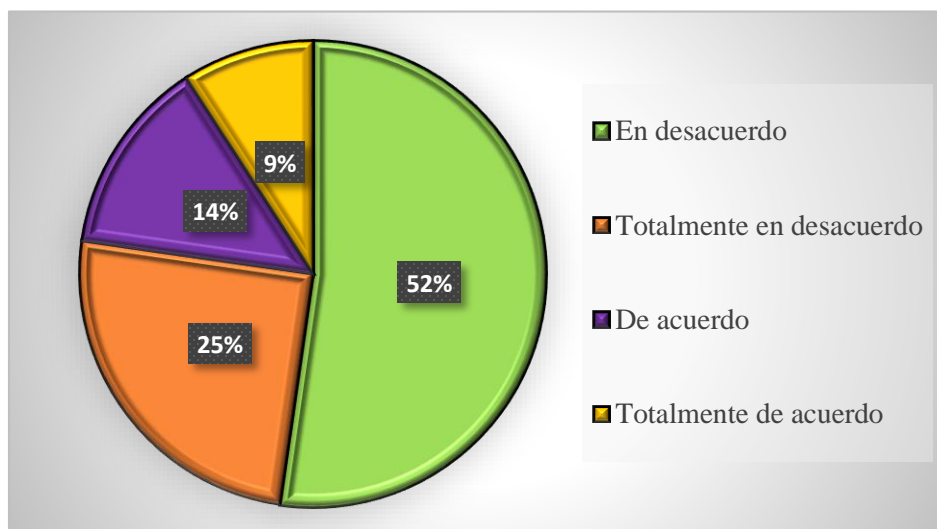
Según la Ilustración 11, el 73% de los encuestados representado por 32 funcionarios, afirman tener grandes debilidades frente al conocimiento para cumplir con los objetivos

planteados y el 27% de los encuestados representado por 12 funcionarios, respondió que consideran tener los conocimientos suficientes para poder cumplir los objetivos.

Afirmación 2. Conoce y aplica los 6 conceptos generales que debe cumplir cada factura para realizarle la auditoría administrativa, según el Decreto 4747 de 2007 y la Resolución 3047 de 2008.

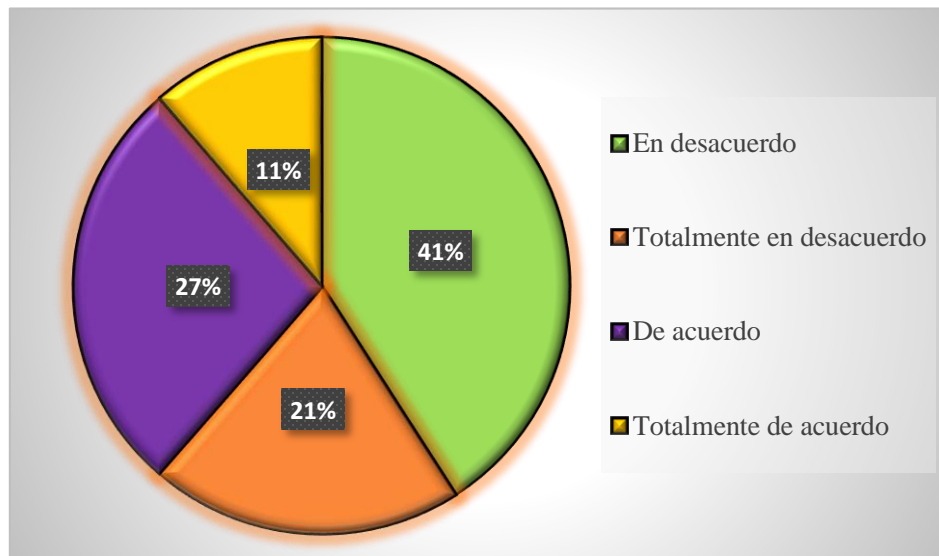
Ilustración 12

Afirmación 2



Según la Ilustración 12, el 77% de los encuestados representado por 34 funcionarios, afirman que no conocen y aplican los 6 conceptos generales de la factura para la auditoría administrativa y el 23% de los encuestados representado por 10 funcionarios, respondió que si conocen y aplican los 6 conceptos general de la factura para la auditoría administrativa.

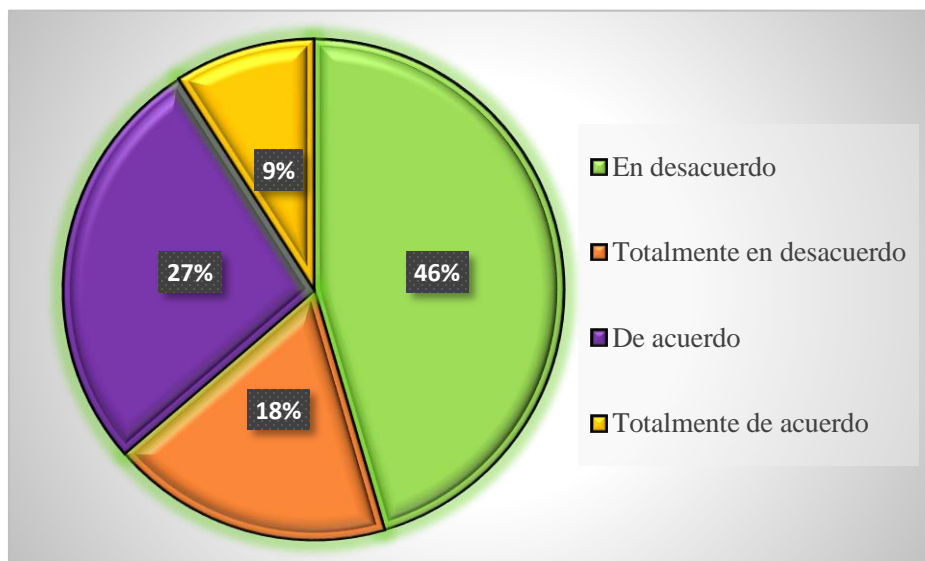
Afirmación 3. Conoce las generalidades de los manuales tarifarios que SOS tiene pactados con sus prestadores de servicios de salud

Ilustración 13*Afirmación 3*

Según la Ilustración 13, el 62% de los encuestados representado por 27 funcionarios, manifiestan tener grandes dificultades con el conocimiento frente a las generalidades de los manuales tarifarios que su cliente SOS tiene pactados con sus prestadores de servicio; por el contrario, el 38% de los encuestados representado por 17 funcionarios, responden que sí conocen las generalidades de los manuales tarifarios entre SOS y sus prestadores.

Afirmación 4. Tiene claridad en cuáles son los planes de beneficios pactados entre el asegurador y los prestadores de servicios de salud

Ilustración 14*Afirmación 4*

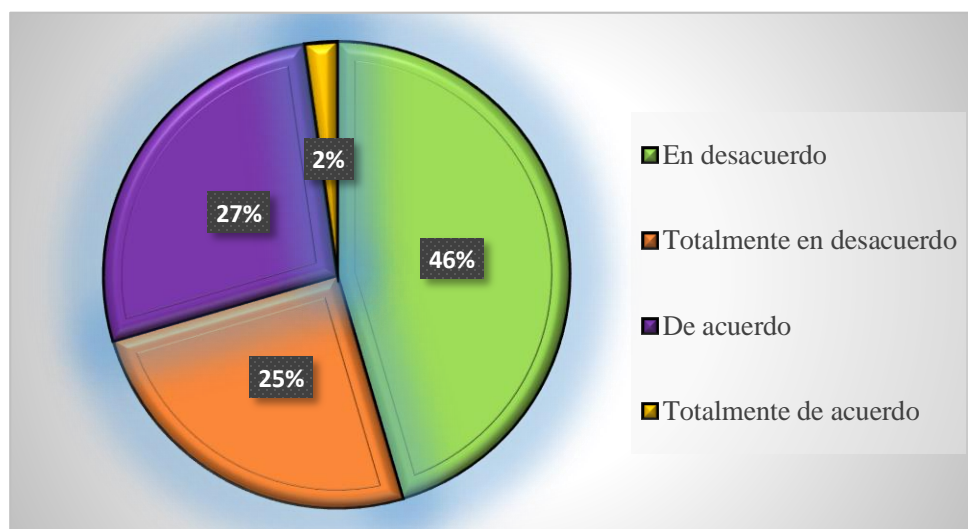


Según la Ilustración 14, el 64% de los encuestados representado por 28 funcionarios, manifiestan no tener claridad en relación a cuáles son los planes de beneficios pactados entre SOS y sus prestadores de servicios de salud; por el contrario, el 36% de los encuestados representado por 16 funcionarios, afirman tener claridad frente a los planes de beneficios pactados entre SOS y sus prestadores.

Afirmación 5. Conoce el proceso de contratación y los anexos de los contratos celebrados por SIO y SOS.

Ilustración 15

Afirmación 5

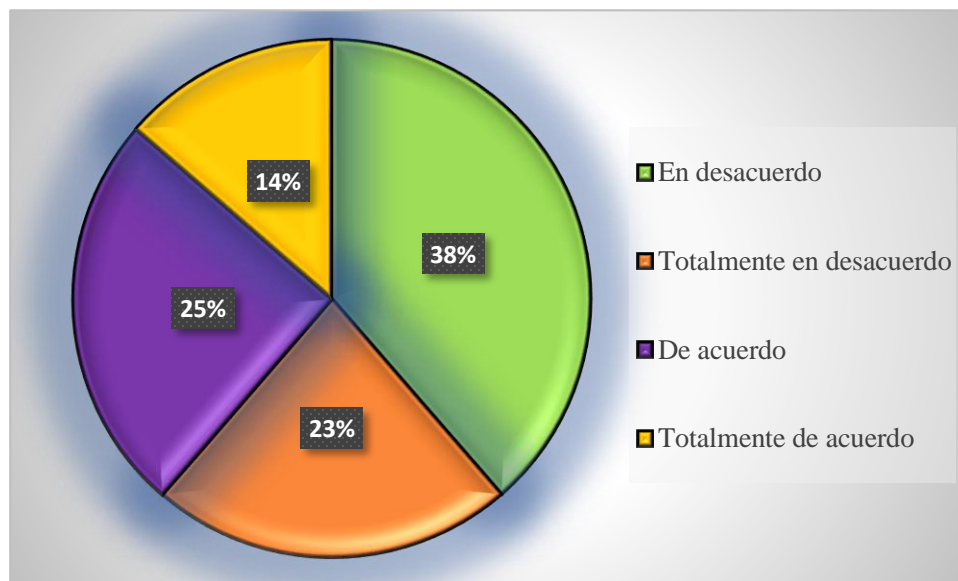


Según la Ilustración 15, el 71% de los encuestados representado por 31 funcionarios, manifiestan no tener conocimiento suficiente en relación al proceso de contratación y los anexos entre SOS y sus prestadores de servicios de salud; por el contrario, el 29% de los encuestados representado por 13 funcionarios, afirman tener conocimiento sobre este proceso y los anexos que componen los contratos entre SOS y sus prestadores.

Afirmación 6. Conoce y aplica la normatividad vigente que regula las relaciones entre entidades responsables del pago y prestadores de salud, especialmente en lo relacionado a los RIPS y auditoría administrativa de cuentas médicas.

Ilustración 16

Afirmación 6

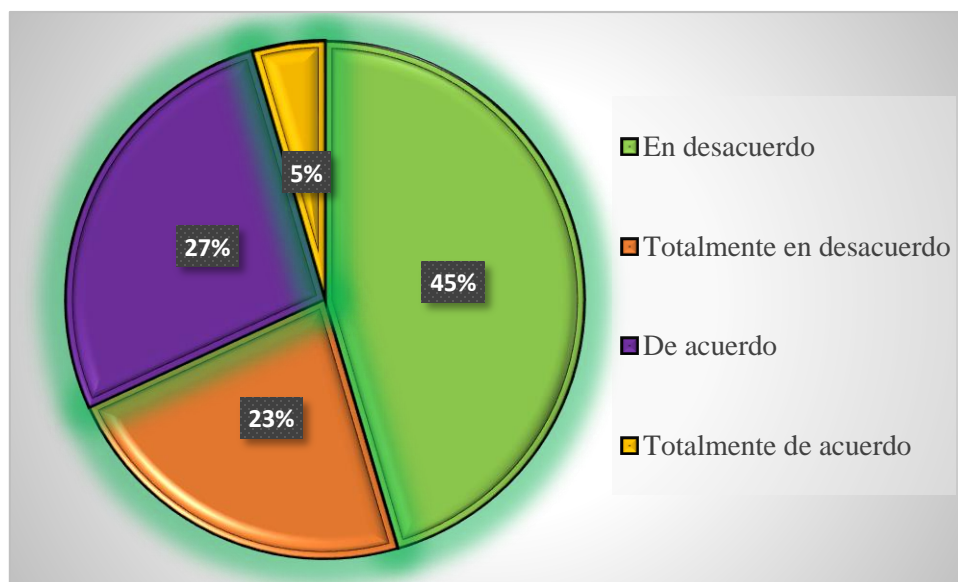


Según la Ilustración 16, el 61% de los encuestados representado por 27 funcionarios, manifiestan no tener conocimiento suficiente frente a la normatividad vigente que regula las relaciones entre aseguradores y prestadores de servicios de salud; el 39% de los encuestados representado por 17 funcionarios, afirman tener conocimiento suficiente sobre la normatividad vigente para la relación entre aseguradores y prestadores de servicios de salud y además afirman aplicarla a los procesos de auditoría administrativa.

Afirmación 7. Su desempeño garantiza la calidad y oportunidad en la liquidación de las facturas.

Ilustración 17

Afirmación 7



Según la Ilustración 17, el 68% de los encuestados representado por 30 funcionarios, manifiestan debilidades frente a su desempeño para garantizar la calidad y oportunidad en la liquidación de facturas; el 32% de los encuestados representado por 14 funcionarios, afirman que su desempeño garantiza la calidad y oportunidad en la liquidación de las facturas.

Análisis de la Dimensión de Conocimiento.

Tabla 12

Relación de Mayores Porcentajes con su Interpretación

Afirmación	Mayor Porcentaje	Interpretación de respuestas - Identificación de la necesidad
Afirmación 1	73%	Requieren fortalecer sus conocimientos para cumplir con los objetivos trazados
Afirmación 2	77%	Necesitan capacitación específica sobre los conceptos generales que debe cumplir la factura para la auditoría administrativa

Afirmación	Mayor Porcentaje	Interpretación de respuestas - Identificación de la necesidad
Afirmación 3	62%	Deben fortalecer conocimientos frente a las generalidades de los contratos de SOS con sus prestadores de servicios de salud
Afirmación 4	64%	Requieren socialización de los planes de beneficios pactados entre SOS y los prestadores de servicios de salud
Afirmación 5	71%	Necesitan capacitación específica sobre el proceso de contratación y los anexos técnicos de SOS con sus prestadores de servicios de salud
Afirmación 6	61%	Deben fortalecer conocimientos frente a la normatividad vigente, especialmente en lo relacionado a RIPS y auditoría administrativa.
Afirmación 7	68%	Requieren fortalecer su desempeño y mejorar sus habilidades para garantizar calidad y oportunidad en el proceso de auditoría administrativa
Promedio	68%	En promedio el 68% de los funcionarios encuestados, según sus respuestas, se infiere que necesitan fortalecer los procesos de capacitación específica.

Después de la descripción de cada una de las gráficas de las afirmaciones de esta dimensión, se observa escaso conocimiento en relación a los procesos que se deben llevar a cabo para que la auditoría administrativa sea exitosa, por lo que se requiere reforzar su conocimiento para mejorar el cumplimiento de sus funciones, lo cual se puede lograr a través de un plan de capacitación específico y un adecuado seguimiento y evaluación, donde deben estar incluidos los temas de: conceptos generales que debe cumplir cada factura para realizarle la auditoría administrativa, las generalidades de los manuales tarifarios contratados entre el

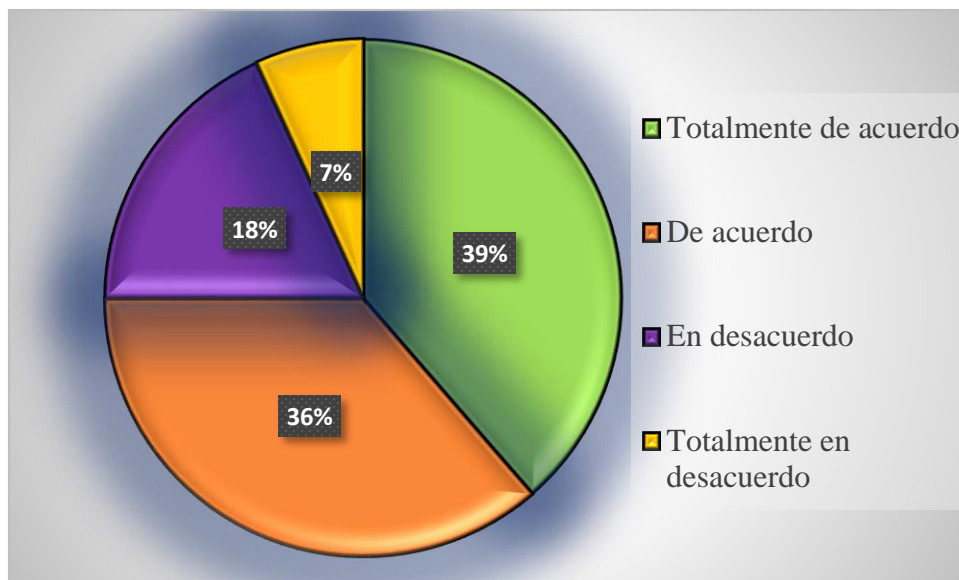
asegurador y los prestadores, planes de beneficios, anexos técnicos de los contratos celebrados entre asegurador y prestadores, normatividad vigente que regula la relación entre SOS y los prestadores de servicios de salud (especialmente RIPS y auditoría administrativa); lo anterior, según porcentajes obtenidos, donde la mayoría de funcionarios (en promedio 68%) aceptan tener grandes necesidades para fortalecer el conocimiento frente al cargo, para que su desempeño pueda cumplir con los atributos de calidad y oportunidad en la auditoría administrativa; sin embargo debe tenerse en cuenta que la ausencia de capacitación con el tiempo, ocasiona que el nivel de conocimientos técnicos y habilidades en el área específica sean obsoletos, ocasionando una desmejora de la imagen de la empresa, por lo que se debe tomar en cuenta el desarrollo de un programa de capacitación según las necesidades identificadas, de tal suerte que se pueda evidenciar su efectividad con el aumento de la productividad y la satisfacción de los clientes, con una apropiación de los conocimientos y aplicación de lo aprendido.

Dimensión de Planeación y Organización.

Afirmación 8. Considera que la empresa SIO es un buen lugar para trabajar

Ilustración 18

Afirmación 8

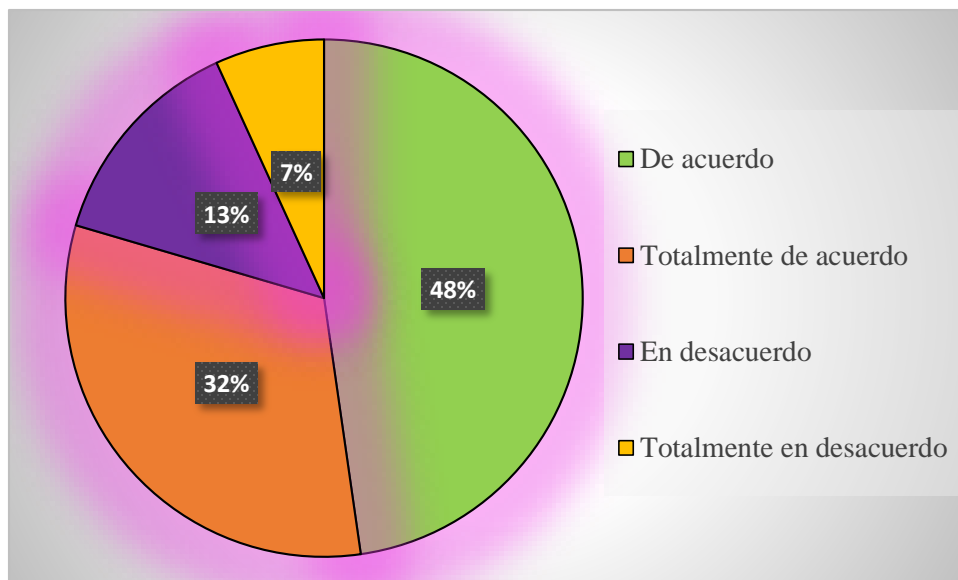


Según la Ilustración 18, el 75% de los encuestados representado por 33 funcionarios, consideran que la empresa SIO es un buen lugar para trabajar y el 25% consideran que no es un buen lugar para laborar; lo anterior puede leerse en dos sentidos: que la mayoría de los colaboradores que se encuentran satisfechos, con su actitud y apoyados en un plan de capacitación, podrían hacer crecer la empresa, prestando un servicio más eficiente; en relación al 25% restante, la empresa tiene una oportunidad para establecer planes de mejora que disminuya este porcentaje.

Afirmación 9. Las condiciones de su puesto de trabajo son adecuadas y cómodas en términos generales (limpieza, olores, ruido, iluminación, ergonomía, equipamiento, etc.)

Ilustración 19

Afirmación 9

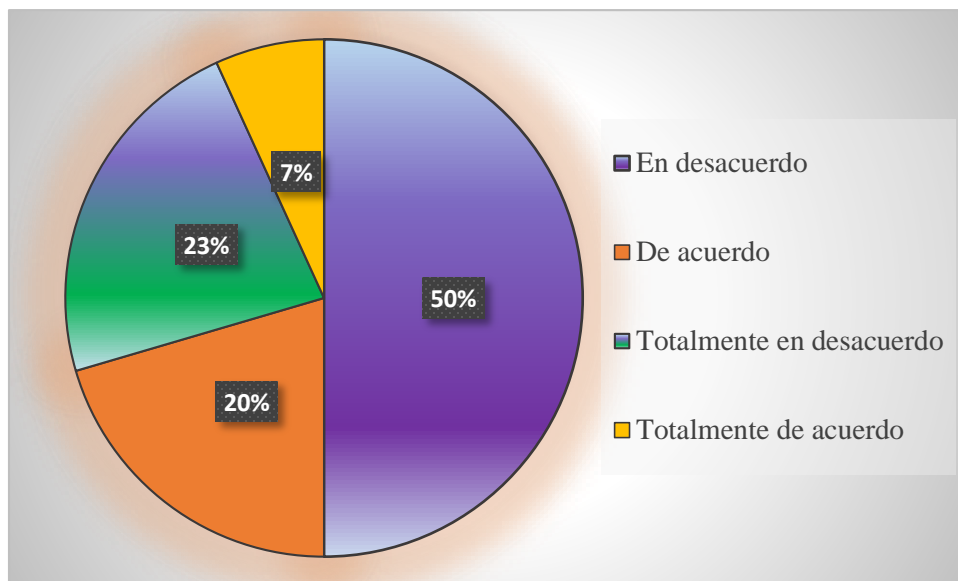


Según la Ilustración 19, el 80% de los encuestados representado por 35 funcionarios, consideran que las condiciones de su puesto de trabajo son adecuadas y cómodas y el 20% consideran que no lo son; del anterior resultado, se infiere que existen necesidades individuales frente a su puesto de trabajo, para lo cual la empresa SIO debe ratificar esta situación a través de una inspección a los puestos de trabajo dentro del SG-SST.

Afirmación 10. Al ingresar a la empresa SIO, el área de cuentas médicas le realiza inducción y capacitación en los procedimientos y funciones a desempeñar en auditoría administrativa.

Ilustración 20

Afirmación 10

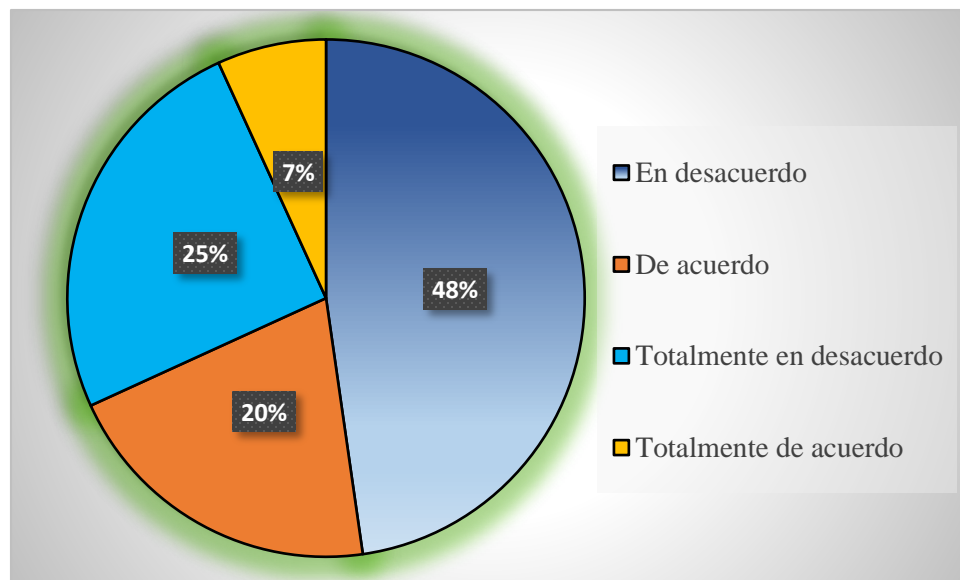


Según la Ilustración 20, En cuanto a la inducción y capacitación para los procedimientos en el área de cuenta médicas el 73% de los colaboradores, manifiestan tener falta de conocimiento para realizar sus funciones el 27% restante aceptan tener una inducción satisfactoria. Lo que confirma que se debe realizar la implementación de un proceso para capacitar de manera uniforme a todos los colaboradores de esta área para tener toda la información clara para todo el personal.

Afirmación 11. El tiempo asignado para la inducción es suficiente.

Ilustración 21

Afirmación 11

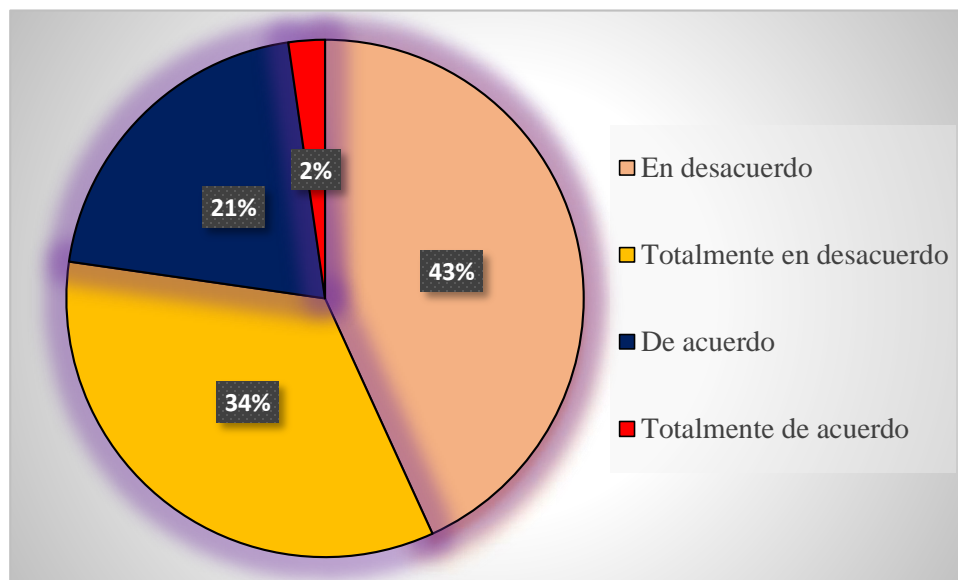


Según la Ilustración 21, 32 colaboradores responden a esta pregunta con desacuerdo, ante el tiempo que SIO, invierte en inducción, este porcentaje representado en un 73% expresan su inconformidad ante una capacitación que demande tiempo y les brinde la oportunidad de realizar las tareas de sus cargo; el 27% de los colaboradores que se representan en 12 colaboradores afirman que el tiempo que les asignan para la inducción si es suficiente.

Afirmación 12. La empresa tiene un plan de capacitación estructurado y aplicado según las necesidades del cargo.

Ilustración 22

Afirmación 12

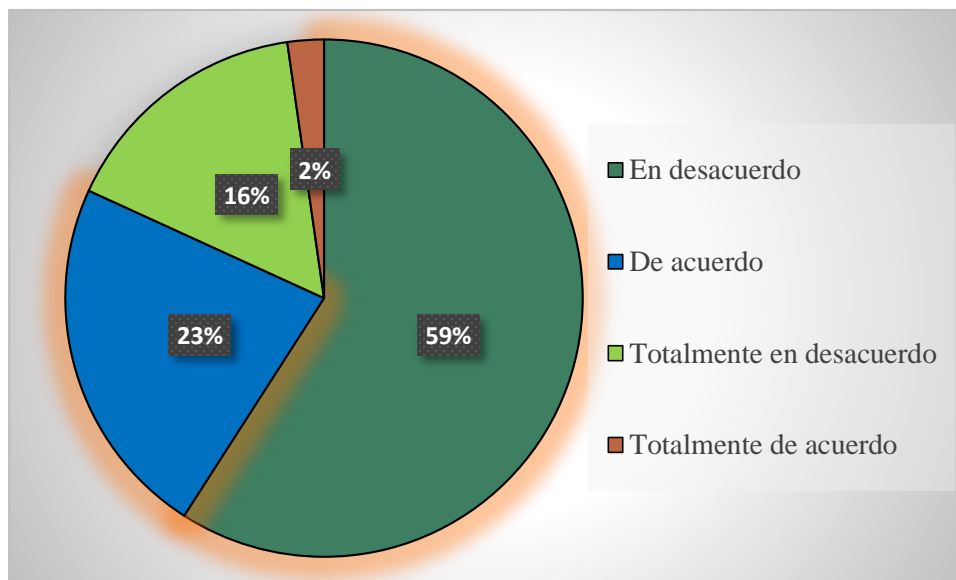


Según la Ilustración 22, el 77% del resultado total de la encuesta, manifiestan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que la empresa SIO tenga un plan de capacitación aplicado a cada cargo, y el 23% piensan que su cargo está bien diseñado y que cumple con las expectativas de capacitación; de este análisis podemos concluir que se debe analizar cada cargo y diseñar estrategias y de capacitación y diseño de funciones aplicada a cada cargo.

Afirmación 13. La empresa SIO le comunica cuando hay cambios en la contratación del cliente SOS con sus prestadores de servicios de salud.

Ilustración 23

Afirmación 13



Según la ilustración 23, el 75% de los colaboradores del área de cuentas médica representada por 33 empleados, expresan la falta de comunicación en cuanto al cambio de los procesos de contratación de SOS y sus prestadores de servicios de salud, el 25%, afirman que se les comunica los cambios del cliente SOS y sus prestadores.

Análisis de la Planeación y Organización.

Tabla 13

Relación de Mayores Porcentajes con su Interpretación

Afirmación	Mayor Porcentaje	Interpretación de respuestas - Identificación de la necesidad
Afirmación 8	75%	La Empresa cuenta con el apoyo del personal que labora, la consideran como un buen lugar para laborar; se deben establecer mejoras de capacitación para que se alcance un mayor porcentaje.

Afirmación	Mayor Porcentaje	Interpretación de respuestas - Identificación de la necesidad
Afirmación 9	80%	Se cuentan con buenas instalaciones en general, se deben identificar las fallas para aquellos espacios que se deben intervenir.
Afirmación 10	73%	Se necesita que la empresa SIO realice una inducción y capacitación en el área de cuentas médicas de manera específica, además de diseñar cada una de las funciones a desempeñar en auditoría administrativa.
Afirmación 11	73%	La empresa requiere invertir mucho más tiempo para la inducción y preparación para los colaboradores de esta área.
Afirmación 12	77%	Requieren diseñar y aplicar un plan de capacitación que se adapte a cada cargo y que se asegure la aplicación en cada proceso.
Afirmación 13	75%	Deben mejorar la comunicación a través de diversos canales para que la información se maneje de manera seria, eficaz y oportuna ante cualquier evento.
Promedio	76%	Este 76% representa que se deben analizar cada uno de los procesos de planeación y organización dentro de la empresa SIO.

El análisis de la dimensión de planeación y organización con cada una de las gráficas, podemos afirmar que la comunicación como factor principal en un equipo de trabajo se debe fortalecer para así manejar la información y los procesos de manera segura y eficaz, lo observado en las respuestas de esta dimensión nos confirman el manejo de un plan de inducción y capacitación adecuado para los colaboradores del área de cuentas médicas quienes en su gran porcentaje consideran la empresa como un buen lugar para trabajar pero con muchas falencias de preparación para ocupar los cargos que se requieren; cada respuesta nos confirma la falta de

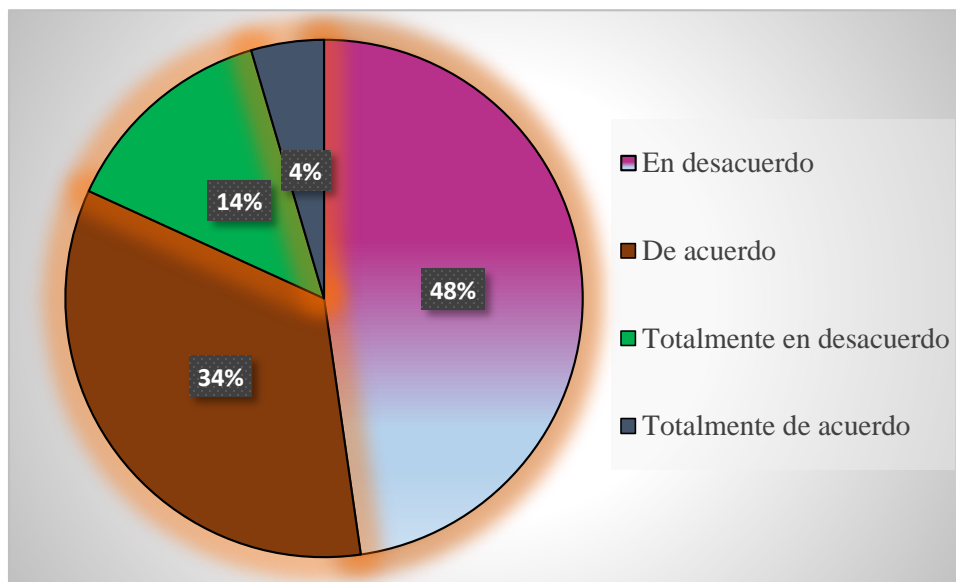
efectividad y cumplimiento del tiempo para generar seguridad a la hora de ejercer las funciones específicas. Para el mejoramiento de esta dimensión se deben generar estrategias de comunicación y aplicar un modelo de capacitación que promueva el sentido de pertenencia por la institución y de esta manera se llegue a prestar un servicio de calidad tanto a los clientes existentes como los que puedan llegar.

Dimensión de Trabajo en Equipo.

Afirmación 14. Desde la supervisión de cuentas médicas – jefe inmediato, se promueve el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo.

Ilustración 24

Afirmación 14



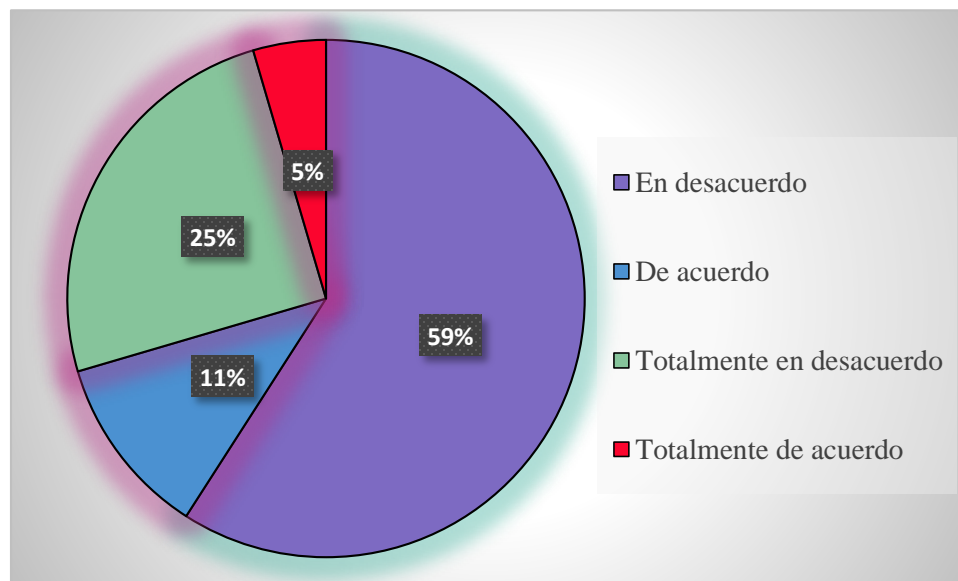
Según la Ilustración 24, el 62% del personal del área de cuentas médicas manifiestan desacuerdo en cuanto al trabajo en equipo y el trabajo colaborativo se trata, lo que ocasiona fallas en la comunicación y cumplimiento de los logros específicos a nivel general, el 38%, que

representan 17 colaboradores afirman que promueve el trabajo colaborativo al interior del equipo de trabajo.

Afirmación 15. Están definidos los roles y las responsabilidades de manera clara al interior del grupo de trabajo.

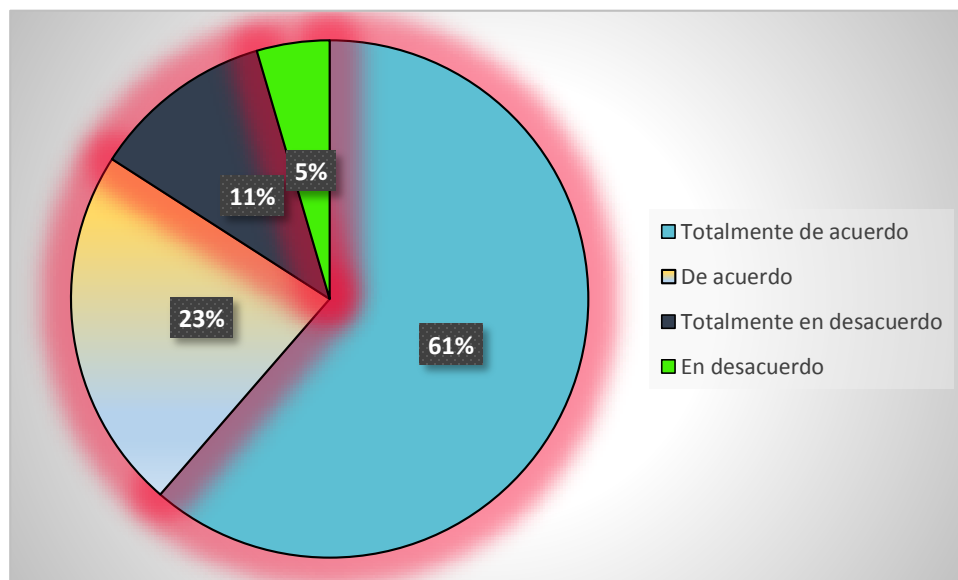
Ilustración 25

Afirmación 15



Según la Ilustración 25, 37 Colaboradores representados en el 84% de los, afirman que no están definidos los roles al interior del grupo de trabajo del área de cuentas médicas de la empresa SIO, el 16% restante que corresponde a 7 colaboradores, manifestaron que si existe claridad en los roles y responsabilidades del grupo de trabajo.

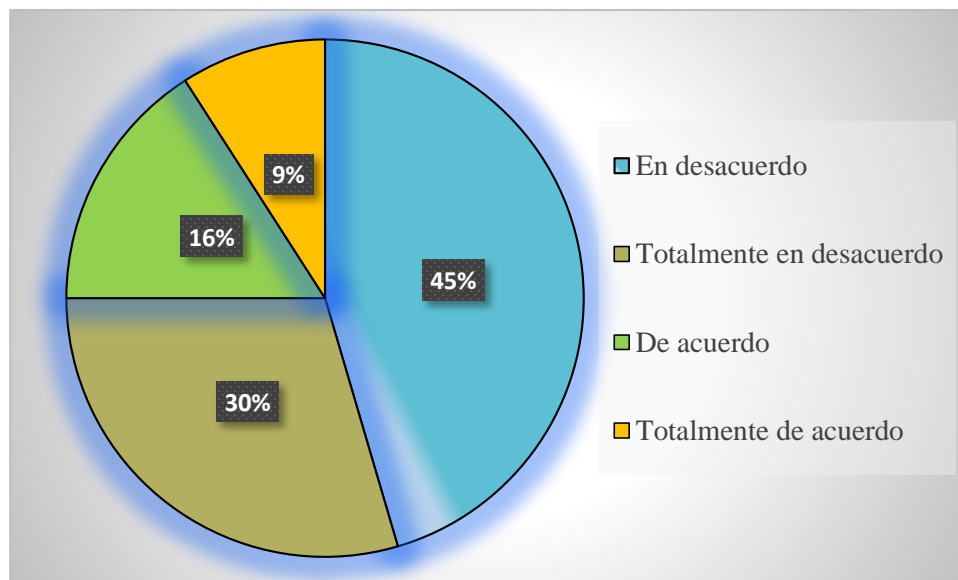
Afirmación 16. Considera que el plan de capacitación debe incluir actividades que fortalezcan el trabajo en equipo.

Ilustración 26*Afirmación 16*

Según la Ilustración 26, el 84% del total de los encuestados representado por 37 colaboradores, afirman que se debe incluir de manera inmediata actividades que fortalezcan el trabajo en equipo, el 16% restante que representa 7 funcionarios, están satisfechos con el plan de capacitación que se emplea para el equipo de trabajo en la empresa SIO.

Afirmación 17. La comunicación con el equipo de trabajo es asertiva.

Ilustración 27*Afirmación 17*



Según la Ilustración 27, el 75% del total de los colaboradores que representan 33 colaboradores, confirman que la comunicación al interior del equipo de trabajo es negativa, el 25% que se representa en 11 funcionarios, afirman la buena comunicación con el equipo de trabajo.

Análisis del Trabajo en Equipo.

Tabla 14

Relación de Mayores Porcentajes con su Interpretación

Afirmación	Mayor Porcentaje	Interpretación de respuestas - Identificación de la necesidad
Afirmación 14	62%	Se debe promover el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo a todos los colaboradores del área de cuentas médicas.
Afirmación 15	84%	Se requiere definir los roles y responsabilidades al interior del equipo de trabajo.

Afirmación	Mayor Porcentaje	Interpretación de respuestas - Identificación de la necesidad
Afirmación 16	84%	Se debe fortalecer la capacitación para integrar y fortalecer el equipo de trabajo.
Afirmación 17	75%	Solicitan manejar la comunicación en el equipo de trabajo
Promedio	76%	El 76% analizado se interpreta de manera general que se debe mejorar la comunicación y el manejo del equipo de trabajo.

Luego de observar cada una de las afirmaciones de la dimensión del trabajo en equipo podemos concluir que el área de cuentas médicas debe fortalecer el trabajo colaborativo y de esta manera generar responsabilidades que conlleven a un buen desempeño por parte de cada uno que la conforman. Se hace necesario definir roles para cada cargo y diseñar planes de mejora para cada actividad que se lleve a cabo dentro de la programación de las tareas y proceso del área administrativa; esta dimensión importante para afianzar la comunicación y generar un ambiente laboral agradable, se debe mejorar a través de la capacitación y la integración de los equipos de trabajo, para poder así generar un servicio de calidad.

Análisis de Cargos

Descripción de los cargos objeto de estudio.

Tabla 15

Descripción Cargo Supervisor

Nombre del Cargo	Supervisor Cuentas Médicas
Sección o Departamento	Outsourcing de Negocios
Jefe inmediato	Jefe Outsourcing de Negocios

Número de cargos iguales	2
Nivel en la organización	Supervisión Operaria
Personas a cargo	48
Objetivo	Coordinar y supervisar la auditoría de cuentas médicas garantizando la validación de toda la producción radicada en los tiempos estipulados.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización del flujo de trabajo mediante la asignación de responsabilidades y la preparación de programas. ✓ Establecimiento de objetivos diarios/semanales/mensuales. ✓ Comunicación asertiva con los colaboradores. ✓ Comprobar la producción según las especificaciones. ✓ Enviar informes sobre el rendimiento y el progreso. ✓ Identificar problemas en la eficiencia y sugerir mejoras. ✓ Garantizar la formación de los nuevos empleados. ✓ Conocer la normatividad vigente que regula las relaciones entre entidades responsables del pago y prestadores de salud, especialmente con lo relacionado a los RIPS y auditoría administrativa para dar direccionamiento frente a alguna duda que tengan los colaboradores.
Requisitos Generales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título profesional en carreras administrativas o salud: Administración de empresas, Administración en Salud, Enfermería. ✓ Contar por lo menos con un (1) año de experiencia en puestos similares. ✓ Habilidades organizativas, de liderazgo, interpersonales, comunicativas y resolución de problemas. ✓ Manejo de herramientas ofimáticas, con nivel intermedio o avanzado de Excel, Word y Power Point. ✓ Sexo Masculino o Femenino. ✓ Edad: Entre 27 y 45 años

Tabla 16*Descripción Cargo Auxiliar Administrativo II*

Nombre del Cargo	Auxiliar administrativo II
Sección o Departamento	Outsourcing de Negocios
Jefe inmediato	Supervisor de Cuentas Médicas
Número de cargos iguales	15
Nivel en la organización	Operario
Personas a cargo	0
Objetivo	Auditar y liquidar Cuentas Médicas administrativamente, en el ámbito de urgencias, hospitalización y cirugía ambulatoria, de acuerdo a la normatividad vigente y los convenios con los prestadores.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir las facturas asignadas por el grupo de Alistamiento y realizar la respectiva auditoría. ✓ Conocer y aplicar la normatividad vigente que regula las relaciones entre entidades responsables del pago y prestadores de salud, especialmente con lo relacionado a la auditoría administrativa de cuentas médicas urgencias, hospitalización y cirugía ambulatoria. ✓ Conocer el proceso de contratación entre las IPS y el cliente. ✓ Garantizar la calidad y oportunidad de la liquidación de las facturas. ✓ Liquidar las facturas ingresando al sistema institucional la información correspondiente. ✓ Cerrar cada factura y reportarla al área correspondiente: Glosas-Devolución y Contabilidad.
Requisitos Generales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnólogo en carreras administrativas, a fines o salud: Tecnólogo administración de empresas, Tecnólogo

administración en Salud, Auxiliar de enfermería, Tecnólogo en gestión documental con experiencia sector salud.

- ✓ Contar por lo menos con 6 meses de experiencia en puestos similares.
 - ✓ Habilidades trabajo en equipo, comunicación asertiva, proactividad y compromiso, capacidad de aprendizaje, receptividad y recursividad, trabajo bajo presión, buenas relaciones interpersonales.
 - ✓ Manejo de herramientas ofimáticas.
 - ✓ Sexo Masculino o Femenino.
 - ✓ Edad: Entre 18 y 40 años.
-

Tabla 17

Descripción Cargo Auxiliar Administrativo I

Nombre del Cargo	Auxiliar administrativo I
Sección o Departamento	Outsourcing de Negocios
Jefe inmediato	Supervisor de Cuentas Médicas
Número de cargos iguales	33
Nivel en la organización	Operario
Personas a cargo	0
Objetivo	Recibir, registrar, clasificar y asignar todas las facturas radicadas por los prestadores de salud. Auditar y liquidar Cuentas Médicas administrativamente, en el ámbito ambulatorio y planes complementarios, de acuerdo a la normatividad vigente y los convenios con los prestadores.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir las facturas y validar los RIPS. ✓ Registrar, clasificar y asignar las facturas de acuerdo al tipo de cuenta, al grupo responsable de la auditoría.

-
- ✓ Recibir las facturas asignadas por el grupo de Alistamiento y realizar la respectiva auditoría.
 - ✓ Conocer y aplicar la normatividad vigente que regula las relaciones entre entidades responsables del pago y prestadores de salud, especialmente con lo relacionado a la auditoría administrativa de cuentas médicas ambulatorias y planes complementarios.
 - ✓ Conocer el proceso de contratación entre las IPS y el cliente.
 - ✓ Garantizar la calidad y oportunidad de la liquidación de las facturas.
 - ✓ Liquidar las facturas ingresando al sistema institucional la información correspondiente.
 - ✓ Cerrar cada factura y reportarla al área correspondiente: Glosas-Devolución y Contabilidad.

Requisitos Generales

- ✓ Técnico o Tecnólogo en carreras administrativas, a fines o salud: administración de empresas, administración en Salud, Auxiliar de enfermería, gestión documental con experiencia sector salud.
 - ✓ Contar por lo menos con 6 meses de experiencia en puestos similares.
 - ✓ Habilidades trabajo en equipo, comunicación asertiva, proactividad y compromiso, capacidad de aprendizaje, receptividad y recursividad, trabajo bajo presión, buenas relaciones interpersonales.
 - ✓ Manejo de herramientas ofimáticas.
 - ✓ Sexo Masculino o Femenino.
 - ✓ Edad: Entre 18 y 40 años.
-

El análisis de los tres (3) cargos descritos anteriormente se realizará a través de un método indirecto en donde la fuente de información será el objetivo, funciones, tareas y requisitos generales ya establecidos por la Empresa para cada puesto de trabajo. (Zayas, P.M & Grave, R. M. s. f).

Se puede evidenciar que en los tres (3) cargos hay dos conocimientos técnicos y una serie de habilidades comunes y principales para el correcto desarrollo de las labores, específicamente son:

1. Conocimiento técnico en auditoría administrativa en salud, la cual comprende conocer la normatividad que regula al sector, por ejemplo: Ley 100 de 1993 Libro II Sistema General de Seguridad Social en Salud Art 152 al 217. Resolución 5261 de 1994 Art 10: Facturación de urgencias entidades sin convenio. Decreto 2423: Manual Tarifario SOAT. Resolución 1995 de 1999: Confidencialidad de la Historia Clínica. Acuerdo 260 de 2004: Copagos. Ley 1122 del 2007: Regula la relación existente entre responsables de pago e IPS. Decreto 4747 de 2007: Regula la relación entre IPS y EPS Art 21 – Soportes de las facturas, Art 22 – Manual único de glosas, Art 23 – Trámite de glosas; Resolución 3047 de 2008: Establece los formatos, mecanismos de envío, procedimientos y términos a ser implementados en las relaciones entre la IPS y EPS. Ley 1438 de 2011 Art 57. Decreto único reglamentario 780 de 2016: Compilación de las normas del sector salud. Normas referentes a la regulación de medicamentos (Circulares). Resolución 3512 de 2019: Actualización de las tecnologías y servicios de salud financiados con recursos de la Unidad de Pago por Capitación (UPC). También comprende conocer los convenios

existentes entre el cliente Servicio Occidental de Salud – SOS y los diferentes prestadores de Salud – IPS.

2. Conocimiento técnico en el manejo de herramientas ofimáticas, es indispensable el uso correcto de un ordenador, teléfono, celular, correo electrónico, programas de oficina como Word, Excel, Power Point en sus modalidades básicas – intermedias, facilidad para aprender a manejar otros programas como el de cuentas médicas, usado para liquidar cada una de las facturas después de la respectiva auditoría.
3. Desarrollo de habilidades blandas o suaves, en inglés conocidas como Soft Skills, éstas corresponden a habilidades subjetivas que son mucho más difíciles de cuantificar y se relacionan a menudo con la forma en que cada colaborador interactúa con otras personas y con el puesto de trabajo. Por ejemplo: Comunicación asertiva, escucha activa, planificación y gestión del tiempo, trabajo en equipo, manejo del estrés, toma de decisiones, orientación a resultados, gestión de conflictos, liderazgo. (Dpersonas, 2020).

Analizando cada cargo individualmente, se evidencia también que cada uno requiere profundizar en ciertos conocimientos técnicos y habilidades humanas ligadas específicamente al cargo, por ejemplo: El supervisor de cuentas médicas deberá tener un manejo más avanzado de los programas de oficina como Word, Excel, Power Point porque es la persona encargada de presentar información ante las jefaturas y los colaboradores, estableciendo metas y realizando seguimiento, también debe tener un desarrollo más avanzado en sus habilidades de liderazgo y elocuencia. De igual forma el Auxiliar administrativo I debe tener un mejor conocimiento del manejo de los RIPS - Registro Individual de Prestación de Servicios de Salud y en la clasificación y asignación de cada tipo de facturas, mientras que el Auxiliar administrativo II deberá tener una mayor destreza en la auditoría de las cuentas médicas más complejas como

urgencias, hospitalización y cirugía ambulatoria. Sin embargo, las capacitaciones se pueden enfocar en los requerimientos comunes y principales que demanda cada cargo, con el fin de abarcar todo el grupo de colaboradores objeto de estudio y dar bases para que vayan adecuando cada destreza al puesto de trabajo correspondiente.

Tabla 18

Matriz DOFA

Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	✓ Contratación de Tecnólogos con experiencia en el sector.	✓ Mínima inducción y adaptación permanente del personal.
	✓ Reconocimiento de las falencias presentadas en capacitación.	✓ Ausencia de un plan estratégico para la capacitación de los colaboradores.
	✓ Outsourcing reconocido en el sector salud con más de 25 años de experiencia.	✓ Regulares resultados en pruebas técnicas y evaluaciones de desempeño.
Análisis Externo	✓ Cumplimiento de las condiciones legales de un contrato laboral.	✓ Alta rotación del personal.
	✓ Definición de los objetivos y funciones de cada cargo.	✓ Falencias en la comunicación de direccionamientos
	✓ Disposición del personal para participar en los planes de acción.	relevantes para la auditoría administrativa de cuentas médicas.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
✓ Acceso a diferente información sobre, diagnóstico, diseño,	Utilizar la información, herramientas tecnológicas y disposición del personal para	Elaborar presupuestos y cronogramas para llevar a cabo los programas de

metodologías y técnicas de capacitación.	realizar un estudio que permita identificar las necesidades de capacitación.	capacitación basados en las necesidades identificadas previamente, con el fin de mejorar el desempeño laboral, disminuir la rotación del personal y las falencias en la comunicación.
✓ Avances en herramientas tecnológicas que favorecen la adquisición de conocimientos.	Aprovechar el posicionamiento empresarial para realizar alianzas y gestionar los recursos necesarios para el plan de capacitación.	
✓ Alta demanda en la prestación de servicios para auditoría de cuentas médicas.		
✓ Capacidad de conseguir los recursos necesarios para invertir en capacitación.		
✓ Posibilidad de alianzas estratégicas con los clientes u otras empresas que podrían contribuir al plan de capacitación.		

Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
✓ Sobreproducción normativa en salud que exige la actualización constante de los conocimientos.	Analizar los objetivos y funciones de cada cargo con el fin de identificar las habilidades y conocimientos específicos que se requieren para realizar una auditoría administrativa en salud con calidad y estar a la vanguardia de las exigencias del mercado.	Estructurar el plan de capacitación completo con objetivos, actividades, cronogramas, recursos, presupuestos y establecer métodos de control y evaluación que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos y hacer las correcciones necesarias que se presente durante la ejecución.
✓ Alta competencia en el sector de subcontratación que genera riesgo en la pérdida de clientes internos y externos.		
✓ Los competidores le dan más importancia a la capacitación de su personal.		
✓ Altas exigencias en la calidad de auditoría de cuentas médicas por parte de los clientes.		

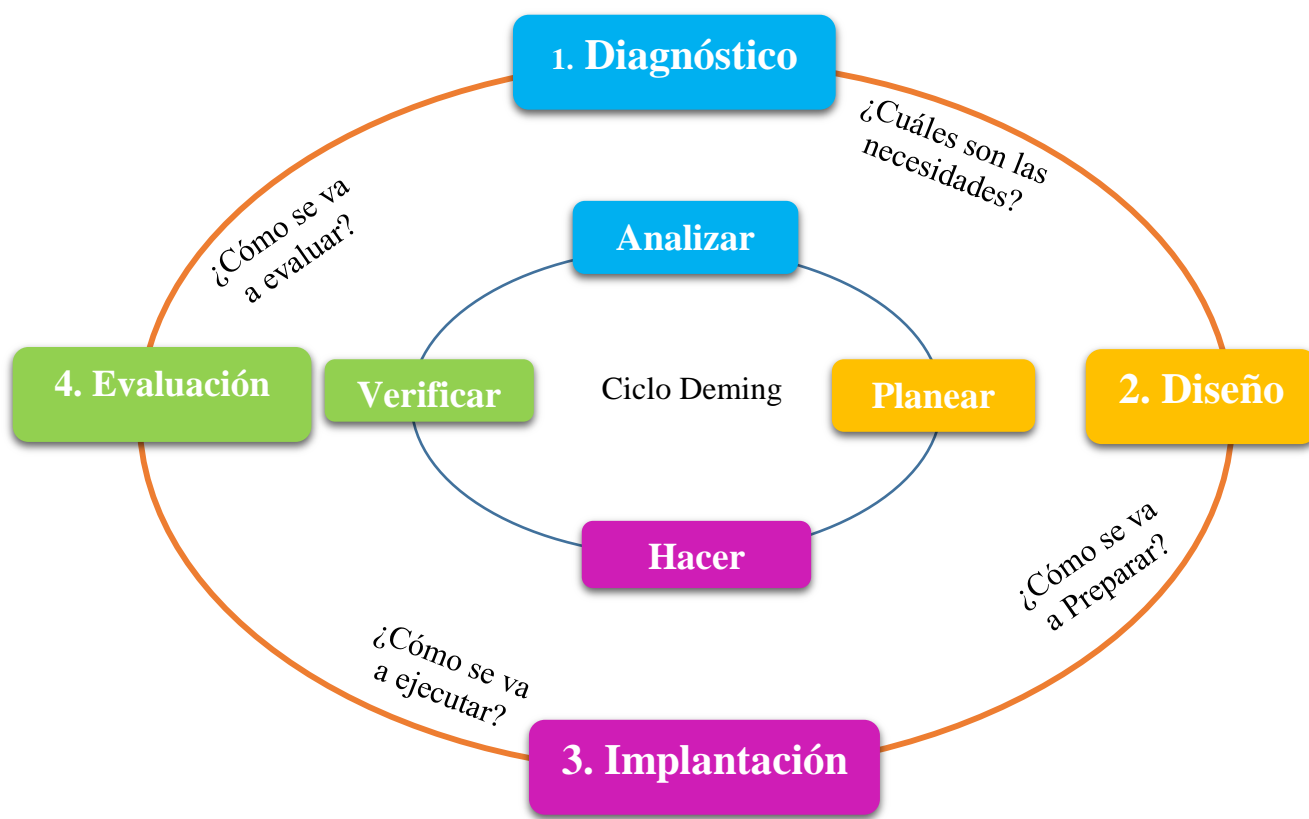
Selección y apropiación de un referente teórico

La referenciación teórica en la cual está basado el diseño del plan de capacitación consiste en la relación del ciclo PHVA de Deming con las etapas establecidas por Chiavenato para el diseño del programa, de igual forma se tendrá en cuenta aspectos referentes a la teoría del aprendizaje a la capacitación estipulados por este último autor.

Según Chiavenato (2009), la capacitación es un proceso cíclico y continuo que se compone de cuatro etapas, las cuales a su vez se relacionan con el ciclo PHVA de Deming como se muestra en la Ilustración 28.

Ilustración 28

Relación Ciclo PHVA vs Etapas Diseño del Plan de Capacitación



Fuente: Adaptación de: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, p. 376.

Según Chiavenato (2009), el **diagnóstico (analizar)** consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. Plantea diferentes métodos para realizar un inventario de necesidades y determinar cuáles habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización. Otro segundo método es la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación de la organización y un tercer método implica la visión organizacional del futuro.

También el mismo autor plantea otros métodos para la recolección de las necesidades a través de: El análisis organizacional, el análisis de los recursos humanos, el análisis de la estructura de puestos y el análisis de la capacitación.

Para este proyecto, la etapa del diagnóstico está basada en el segundo método “realimentación directa”, a través de una encuesta realizada a los colaboradores objeto de estudio, junto con el “análisis de la estructura de puestos”, estudiando los requisitos y las especificaciones de los cargos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.

Según Chiavenato (2009), el **diseño (planear)** consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas, con un programa integral y cohesionado. Para lo cual define siete ingredientes básicos de la capacitación:

1. **Quién debe ser capacitado:** Personal en capacitación o educandos.
2. **Cómo capacitar:** Métodos de capacitación o recursos institucionales.

3. **En qué capacitar:** Asunto o contenido de la capacitación.
4. **Quién capacitará:** Instructor o capacitador.
5. **Dónde se capacitará:** Local de capacitación.
6. **Cuándo capacitar:** Época u horario de la capacitación.
7. **Para qué capacitar:** Objetivos de la capacitación.

Según Chiavenato (2009), la **implementación (hacer)** es ejecutar y dirigir el programa de capacitación, indica que existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación.

También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

Tipos de capacitación: Se puede dar de varias maneras como en el puesto de trabajo, en clase (acompañamiento de un instructor), por teléfono, por medio de la computadora o por satélite.

Técnicas de capacitación: Lecturas, instrucción programada (sin presencia de instructor humano), capacitación por computadora (gráficos, animación, películas, audio y video), e-learning o web-based training (WBT).

Otras técnicas de capacitación con tecnología educativa

1. En razón del uso.
 - Orientadas al contenido: Lectura, instrucción programada, instrucción por computadora.
 - Orientadas al proceso: Dramatización, entrenamiento de la sensibilidad, desarrollo de grupos.

- Mixtas (contenido y proceso): Estudio de casos, juegos y simulaciones, conferencias y diversas técnicas en el trabajo.
2. En razón del tiempo (época).
 - Antes del ingreso en la empresa: Programa de inducción o de integración a la empresa.
 - Después del ingreso en la empresa: Capacitación en el local (en servicio) o fuera del local de trabajo (fuera de servicio).
 3. En razón del local.
 - En el local de trabajo: Capacitación en tareas, rotación de puestos, enriquecimiento de puestos.
 - Fuera del local de trabajo: Clases, películas, paneles, casos, dramatización, debates, simulaciones, juegos.

Las anteriores técnicas de capacitación se basan en la aplicación de la **teoría del aprendizaje**, la cual se debe emplear tanto en el diseño como en la implantación de programas formales e informales, sus principios son: (Chiavenato, 2009)

1. El personal en capacitación debe tener una motivación para aprender.
2. El entrenado debe estar capacitado para aprender.
3. El aprendizaje requiere de realimentación y de un refuerzo.
4. La aplicación práctica aumenta el desempeño de la capacitación.
5. El material de capacitación debe tener significado.
6. El material se debe comunicar con eficacia.
7. El material debe ser transferible al trabajo.

Según Chiavenato (2009), la **evaluación (verificar)** consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación. Kirkpatrick propone cuatro niveles de resultados:

1. **Reacción del aprendiz:** El programa de capacitación provoca satisfacción y mejora la actitud del aprendiz y predispone a futuras acciones planificadas de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.
2. **Aprendizaje:** El programa de capacitación provoca cambios en el conocimiento, las habilidades y las actitudes del aprendiz y mejora sus competencias personales.
3. **Desempeño:** El programa de capacitación provoca cambios en el comportamiento del aprendiz en el trabajo. Hay una transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo y a la actividad del aprendiz.
4. **Resultado:** El programa de capacitación tiene impacto en los negocios de la empresa y agrega valor a la organización, el cliente y el mercado.

Diseño del plan de capacitación

Objetivo general

Establecer las estrategias y los lineamientos que deben orientar la capacitación específica de los funcionarios de auditoría administrativa del área de cuentas médicas de la empresa SIO, con miras a fortalecer el capital intelectual, desarrollo personal y laboral de los mismos, para mejorar la calidad en la prestación de los servicios.

Objetivos Específicos

- Definir las estrategias y técnicas del plan de capacitación.
- Desarrollar acciones de capacitación necesarias para garantizar la idoneidad y competencia de los funcionarios en sus cargos, con el eficaz desarrollo de las actividades
- Proponer las herramientas para el sistema de control y evaluación del plan de capacitación.
- Desarrollar acciones de mejoramiento a partir de actividades de evaluación y seguimiento, que fortalezcan un ambiente constante de aprendizaje, generando un alto grado de autogestión, autocontrol y comunicación asertiva.

Estrategias

- Fortalecer las competencias blandas, así como la flexibilidad y adaptabilidad
- Afianzar los conocimientos sobre los objetivos que se ha trazado la compañía frente a la auditoría administrativa para que sean alcanzados por cada uno de sus colaboradores
- Involucrar a cada uno de los trabajadores para que adquieran conocimientos sobre los conceptos generales de la factura para la auditoría administrativa.

- Estimular a los trabajadores para que hagan preguntas sobre las generalidades de los manuales tarifarios que su cliente SOS tiene pactados con sus prestadores de servicio, para brindar un mejor servicio
- Promover el mejoramiento de las relaciones y de los sistemas de comunicación internos para darle cumplimiento a los planes de beneficios pactados entre SOS y sus prestadores de servicios de salud
- Proporcionarles a los colaboradores todo lo referente al proceso de contratación y los anexos entre SOS y sus prestadores de servicios de salud para ayudar a la compañía en estos procesos y escoger las personas adecuadas para cada cargo.

Personal a capacitar

Los 50 colaboradores objeto de este estudio, en su mayoría jóvenes y con estudios a nivel tecnológico en carreras administrativas en salud, enfermería y a fines.

Técnicas de capacitación seleccionadas

El tipo de capacitación consistirá en clase con el acompañamiento de un instructor o líder, a través de técnicas mixtas como:

- Estudio de casos
- Conferencia
- Seminario

Instructor o capacitador

El personal encargado de realizar las capacitaciones, en referencia a las habilidades duras o técnicas corresponden a profesionales, trabajadores del cliente Servicio Occidental de Salud – SOS, que tienen contacto directo con el proceso, experiencia amplia y estudios especializados en el área, también se recurrirá al apoyo de algunos colaboradores objeto de capacitación para fortalecer determinados temas en los cuales sobresalen por sus excelentes habilidades. En referencia a las habilidades blandas, se contratará personal externo, con buena experiencia y especializado en temas relacionados.

Sitio, fecha y horario

Las capacitaciones se realizarán en las instalaciones de la Empresa, la cual cuenta con dos (2) aulas de reuniones con capacidad para 20 personas cada una debidamente adecuada. La fecha exacta se deja abierta con un tiempo de ejecución de cinco (5) meses, una intensidad horaria total de 40 horas, es decir, alrededor de 8 horas mensuales, las cuales se programarán las dos primeras semanas de cada mes, con el fin de no afectar el cumplimiento del cierre, ni el volumen de trabajo que se maneja en el área. Adicionalmente se dividirá los 50 colaboradores en tres grupos de 16, 17 y 17 personas, es decir, que cada capacitación se repetirá tres (3) veces, con el objetivo de no parar la productividad laboral totalmente.

Tabla 19

Cronograma de Capacitación

Actividad - Horas	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Seminario sobre RIPS - Registro Individual de Prestación de Servicios de Salud (3 horas)																				

Conferencia sobre estrategias para una auditoría administrativa de cuentas médicas completa y ágil (2 horas)	
Seminario sobre Convenios y Manuales Tarifarios Módulo 1 (4 horas)	
Seminario sobre Convenios y Manuales Tarifarios Módulo 2 (4 horas)	
Seminario sobre Convenios y Manuales Tarifarios Módulo 3 (4 horas)	
Seminario sobre Convenios y Manuales Tarifarios Módulo 4 (4 horas)	
Taller estudio de casos sobre Normatividad en auditoría administrativa de cuentas médicas Módulo 1 (4 horas)	
Taller estudio de casos sobre Normatividad en auditoría administrativa de cuentas médicas Módulo 2 (4 horas)	
Taller estudio de casos sobre Normatividad en auditoría administrativa de cuentas médicas Módulo 3 (4 horas)	
Conferencia sobre comunicación laboral y trabajo en equipo (2 horas)	
Conferencia sobre planeación y organización (2 horas)	

Seminario sobre servicio al cliente (3 horas)

Tabla 20*Presupuesto*

Recursos	Cantidad	Valor	Valor Total
✓ Capacitadores Internos.	3 (99 horas)	\$80.000 (hora)	\$7.920.000
✓ Capacitadores Externos.	2 (21 horas)	\$ 120.000 (hora)	\$2.520.000
✓ Equipos (1 Computador, 1 Video beam).	1 c/u	\$ 0	\$ 0
✓ Infraestructura (1 Aula, 20 sillas).	1 c/u	\$ 0	\$ 0
✓ Redes (Internet e Intranet).	1 c/u	\$ 0	\$ 0
✓ Materiales para dinámicas (Papelería)	10 (paquetes)	\$ 20.000 (paq)	\$ 200.000
✓ Disponibilidad de tiempo laboral (50 colaboradores – 40 horas por c/u)	2000 (horas)	\$ 4.446 (hora)	\$ 8.892.000
Total		\$ 224.446	\$ 19.532.000

En el presupuesto se contemplan varios recursos necesarios para el desarrollo del plan de capacitación, hay algunos como equipos, infraestructura y redes que no generan ningún costo adicional porque ya la Empresa cuenta con el recurso o de igual forma lo está empleando para otras actividades como en el caso de la intranet e internet.

Sistema de control y evaluación

Se establece el siguiente sistema de evaluación basado en los cuatro (4) criterios mencionados por Chiavenato (2009) y establecidos por Kirkpatrick, por medio de estos se evaluará hasta qué punto la capacitación mejora el aprendizaje, afecta el comportamiento en el trabajo e influye en el desempeño final de una organización. Cada uno de ellos en forma separada entrega información importante y diferente respecto del éxito de la capacitación y la combinación de todos los niveles entrega una imagen total del programa, lo cual ayuda a averiguar dónde están las áreas de conflicto que deben cambiar. (Baeza, M. Moraga, M. C. Muñoz, E. & Neriz, L., 2004).

A cada uno de los niveles se le asignó la herramienta para recolectar la información y los indicadores correspondientes con los cuales se realizará la medición.

Tabla 21

Control y Evaluación

Criterio	Herramienta de recolección	Indicador
Nivel de Reacción	Encuesta: Indagar sobre la apreciación de los participantes en relación con la calidad de la capacitación: Objetivos, contenidos, metodología, desempeño del capacitador, vinculación con los puestos de trabajo, posibilidad de aplicar lo aprendido, clima de la reunión, aspectos operativos. Cronograma de capacitación: Garantizar a través del cronograma la realización de todas las	➤ Indicador de Satisfacción = Total de Respuestas Positivas / Total de Respuestas ➤ Indicador cumplimiento del plan de capacitación = Capacitaciones realizadas / Total de

	capacitaciones programadas en los tiempos estipulados. Listas de asistencia: Llevar la trazabilidad de los asistentes a las diferentes capacitaciones para garantizar la cobertura del personal objeto del entrenamiento.	capacitaciones programadas ➤ Indicador cobertura de la capacitación = Cantidad de empleados capacitados / Total empleados objeto de capacitación
Nivel de Aprendizaje	Prueba o examen sobre lo aprendido: Evaluar posteriormente el progreso obtenido por los entrenados, los elementos claves del contenido de la capacitación, demandando la aplicación y uso de la información. Comparar los resultados de las nuevas pruebas realizadas posterior a la capacitación con el histórico de pruebas realizadas previamente a la implementación del plan de capacitación para determinar el porcentaje de avance en el aprendizaje.	➤ Indicador logros de aprendizaje = Total Pruebas Aprobadas / Total de Pruebas Realizadas ➤ Indicador avance del aprendizaje = Resultado de las nuevas pruebas – Resultado de las pruebas previas
Nivel de Desempeño	Estudios de registros e informes: Un mes posterior a la capacitación, iniciar con la comparación del resultado de los diferentes informes e indicadores previos con los nuevos resultados para validar el avance en: Productividad, Tiempo de gestión, Calidad. Validar los resultados grupalmente pero también enfocarse individualmente para validar los colaboradores con menor avance y realizar una intervención oportuna durante la ejecución del programa.	➤ Indicador productividad = Cantidad facturas auditadas / Cantidad facturas radicadas ➤ Indicador tiempo de gestión = Fecha cierre de factura – Fecha radicación factura ➤ Indicador de calidad = glosas y devoluciones

	<p>Guía de observación o control: Los supervisores deben observar a sus colaboradores detalladamente para identificar el avance que han tenido con respecto al manejo de conflictos, trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación asertiva, gestión del tiempo, planeación, escucha activa.</p>	<p>efectivas / Total de glosas y devoluciones</p> <p>➤ Indicador evaluación de desempeño ≥ 8</p>
Nivel de Resultados	<p>Encuesta: Indagar sobre la apreciación del cliente Servicio Occidental de Salud – SOS en relación con la calidad en la prestación de los servicios de auditoría administrativa en cuentas médicas por parte del persona subcontratado.</p> <p>Informes auditoría interna: Validar los resultados de la revisión y seguimiento que realiza dicha área con respecto a la organización del proceso, oportunidad y control.</p>	<p>➤ Indicador de Satisfacción del Cliente SOS =</p> <p>Respuestas positivas / Total respuestas (Meta $\geq 90 \%$)</p> <p>➤ Indicador auditoría interna = Aspectos a mejorar / Total aspectos evaluados</p>

Para la evaluación de la capacitación, se propone la aplicación del formato, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 222

Formato para la Evaluación de Capacitaciones

Evaluación de la Capacitación

Tema:

Nombre del capacitador:

Fecha:

Nombre del evaluado:

Estimado participante favor contestar objetivamente las siguientes ítems, utilizando la escala de uno (1) a cinco (5) siendo cinco (5) el valor más alto y uno (1) el más bajo.

Contenido
Calificación

- | | |
|---|--|
| 1 | Los temas tratados son aplicables a su actividad laboral. |
| 2 | Los temas tratados respondieron a sus intereses y expectativas. |
| 3 | Las actividades le permitieron participar y atender a cada tema desarrollado |
| 4 | Los temas tratados fortalecen sus conocimientos y habilidades |
| 5 | La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos. |
-

¿Qué oportunidades de mejora identificó?

¿Qué fortalezas identificó?

Capacitador
Calificación

- | | |
|---|---|
| 6 | Despertó y mantuvo el interés del participante |
| 7 | Ayudó a la comprensión de los temas con estrategias didácticas (ejemplos), con información clara y completa |
| 8 | Presentó el esquema general de los temas y mencionó los objetivos de la actividad |
-

¿Qué oportunidades de mejora identificó?

¿Qué fortalezas identificó?

Organización
Calificación

- | | |
|----|---|
| 9 | Se dio cumplimiento a los tiempos y fechas establecidos |
| 10 | El lugar donde se desarrolló la actividad fue adecuado |
-

¿Qué oportunidades de mejora identificó?

¿Qué fortalezas identificó?

Recomendaciones

Fortalecer el equipo de trabajo a través del desarrollo del plan de capacitación basado en las necesidades identificadas previamente, con el fin de mejorar el desempeño laboral, retener el recurso humano y minimizar la alta rotación de personal; evitando así reproceso y sobre costos en los procesos de talento humano de la empresa.

Estructurar instructivos técnicos a partir del análisis colaborativo de los contratos (con sus respectivos anexos) que tiene SOS con sus prestadores de servicios de salud y el estudio de casos, tomando una factura de cada servicio para su revisión; lo anterior, con el ánimo de unificar criterios, estandarizar listas de chequeo, incrementar la productividad y brindar mayor satisfacción a los clientes.

Nombrar un líder dentro del equipo de auditoría administrativa, quien tenga la tarea de revisar diariamente la normatividad en salud en las páginas oficiales y así mismo realice inscripción en las páginas gratuitas que brindan información sobre normatividad y novedades en salud en Colombia, tales como consultor salud (<https://consultorsalud.com/>) y otras, para que le llegue las notificaciones al correo electrónico, alimente el nomograma del área y esté en contacto permanente con el cliente SOS, para retroalimentar a sus compañeros, según aplique.

Realizar un mapeo de talento, es decir, tratar de ubicar a la persona ideal, en el puesto ideal, teniendo en cuenta que en cada entorno empresarial, existen personas cuyas capacidades o aptitudes para determinada ocupación, los hacen destacar del resto, adicionalmente los tres (3) cargos objeto de estudio se distribuyen en siete (7) actividades, por lo anterior, los supervisores, gestión humana o compañeros líderes deben estar atentos al comportamiento y desarrollo de cada colaborador durante las capacitaciones y en la ejecución de la labor, identificando roles claves,

evaluando a los trabajadores con base en sus habilidades, competencias, ordenando al talento a partir de sus capacidades actuales, descubriendo el potencial, talento de cada colaborador y actividades de oportunidad en las cuales pueden ser más productivos, para posteriormente realizar la rotación y desplazamientos en caso de ser necesario.

Implementar la realización de un plan de acción anual por cada grupo de trabajo dividido por actividades, en el cual los mismos colaboradores operativos identifiquen los puntos de mejora y planteen las acciones estratégicas para mitigarlos, dicho plan debe ser socializado y aprobado por el supervisor encargado y se debe programar revisión y seguimiento trimestral con el fin de realizar los ajustes necesarios para obtener un mejoramiento continuo.

Realizar seguimiento oportuno a la implementación del plan de capacitación; así como a la aplicación de las temáticas que se incluyeron a cada uno de los colaboradores y de esta manera evaluar si todos los conocimientos adquiridos se ajustaron correctamente o deben modificarse para posteriores capacitaciones. A partir de este se puede evaluar periódicamente el desempeño de los colaboradores, recurriendo a conceptos de clientes, compañeros y jefes, para lograr la sostenibilidad de los resultados en términos de servicio y eficacia.

Identificar cuáles son las necesidades reales de la empresa para la contratación de su plantilla de colaboradores, al igual que tener una inducción muy estricta con el nuevo personal entrante para tener unos empleados satisfactoriamente influyentes en los procesos diarios de la compañía, lo cual va a ayudar que estos mismos ayuden a la empresa en el mejoramiento de los procesos y la disminución de los costos.

Conclusiones

Las empresas como SIO, son cada vez más conscientes que no basta solo con tener buena tecnología, excelente maquinaria o procesos muy bien estructurados, es imprescindible asegurar los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de aquellas personas que van a hacer uso de esas herramientas, con el fin de optimizar el tiempo, ser más productivos, sustentables y obtener un crecimiento; por lo tanto, es necesario que su personal esté altamente capacitado para poder atender de manera eficiente los inconvenientes que se puedan presentar en el transcurso de la prestación de los servicios, permitiendo que el cliente pueda seguir sosteniendo convenios con diferentes prestadores de salud sofisticados que beneficien la atención médica de sus afiliados.

El proceso de formación del talento humano a través de la capacitación, le permite alinearse a las políticas y progreso institucional, mejorando las oportunidades en su desempeño, siempre y cuando el proceso se lleve a cabo de forma adecuada, se estructure un adecuado programa, desde la solicitud y captación de las necesidades de capacitación hasta la evaluación de la misma, de tal suerte que el resultado se traduzca en mejorar sus debilidades, evidenciado con su desempeño eficiente y propositivo, así como el desarrollo de aptitudes de liderazgo y trabajo en equipo, garantizando que los empleados se sientan comprometidos y motivados y cumplir así con los objetivos, generando experiencias satisfactorias para desempeñar de manera coherente las tareas propuestas para cada cargo, aumentando la capacidad de respuesta, la productividad y la competitividad.

La implementación del plan de capacitación en la empresa SIO es una oportunidad de mejora, que le permitirá fortalecer su clima laboral y fidelizar sus clientes, ya que se identificaron las necesidades desde los puestos de trabajo de una forma objetiva, que le permitirá

a la empresa gozar de una mejor salud en todo el buen sentido de la palabra, claro está, todo se logra con la voluntad de las partes empresa – colaboradores, resaltando que crear ambientes favorables y motivantes, es una de las claves más importantes para el éxito; tratar que se trabaje siempre con alegría y disposición brindando las herramientas necesarias, hará que siempre se alcancen correctamente todos los objetivos empresariales.

El diseño del plan de capacitación es uno de los varios aspectos que componen la totalidad de un programa exitoso, entre ellos se resalta la importancia del interés y motivación de los colaboradores por educarse, por lo tanto es supremamente relevante que cada participante previamente conozca y aplique los principios de la teoría del aprendizaje, con el fin de reforzar lo que se aprende, tener aptitudes para aprender asuntos complejos, ser realimentado y recompensado por el nuevo comportamiento.

Al implementar las capacitaciones, estas deben ser flexibles y congruentes logrando que el personal logre aumentar los conocimientos para que así desarrollen adecuadamente el trabajo en sus respectivas áreas laborales donde las deficiencias y las tablillas de “quiero, pero no puedo” desaparezcan totalmente de sus colaboradores y se vuelvan más arriesgados y tomen mejores decisiones cuando sea necesario.

Referencias

Alles, M. A. (12 de 2019). books.google. Recuperado el 10 de 09 de 2020, de *Administración de Recursos Humanos - Formación, capacitación y desarrollo*:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=keH4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Martha+Alles+capacitaci%C3%B3n&ots=01plPi88Cg&sig=bo1yBSr6NUThWDDZVxQst2v16aM#v=onepage&q=Martha%20Alles%20capacitaci%C3%B3n&f=false>

Baeza, M. Moraga, M. C. Muñoz, E. & Neriz, L. (2004). *Evaluación y control de un plan de capacitación*. Recuperado de:

http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108299/baezaa_m.pdf?sequence=3&isAllowed=y

BR. Aguilar Zapana, J. M. (19 de Marzo de 2016) Recuperado de:

http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3100/Aguilar_Zapana_Juana.pdf%3Bjs
[e](#)

Hediberto Reynoso Díaz (2013). *Escuela de Organización industrial*. Recuperado de:

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>

Chiavenato, I. (2009). (pp. 371-395). *Gestión del talento humano*. Editorial Mexicana.

Recuperado de:

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

Dpersonas. (2020). *Habilidades blandas: qué son y por qué son importantes*. Recuperado de:

<https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/>

Leuro Martínez, M., & Oviedo Salcedo, I. T. (2017). books.google.es. Recuperado el 11 de 10 de 2020, de *Auditoría de Cuentas Médicas*:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jS9bDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=necesidades+capacitaci%C3%B3n+auditor%C3%ADa+cuentas+m%C3%A9dicas&ots=1ooa2R3Od7&sig=PeU9cvsSua7z8vzpUeL5T9XQZs0#v=onepage&q=necesidades%20capacitaci%C3%B3n%20auditor%C3%ADa%20cuenta>

Minsalud, (2011). *Normatividad en RIPS*. Recuperado de:

<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/rips.aspx>

Ministerio de Transporte. *Plan Institucional de Capacitación*. Recuperado de:

file:///C:/Users/asus/Downloads/PLAN_INSTITUCIONAL_DE_CAPACITACI%C3%93N_-_2013.pdf

Muñoz, I. F. et al. (2009). *La legislación que reglamenta el sistema de salud colombiano:*

formulación, aplicación e implicaciones sobre sus actores. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/rfnsp/v27n2/v27n2a05.pdf>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.69-74). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

OIT – Organización Internacional del Trabajo (1958). *C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación)*. Promover el empleo, proteger a las personas – Normlex – Normas del Trabajo. [Fecha de Consulta 2 de noviembre de 2020]. Disponible en:

https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312256

Pérez, Giovanni y Pineda, Uriel y Arango, Martín D. (2011). *La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (33), 1-22. [Fecha de Consulta 8 de octubre de 2020]. ISSN: 0124-5821. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1942/194218961006>

SIO, (2020). *Soluciones Integrales de Oficina S.A.S "SIO S.A.S"*. Recuperado de

<https://sio.com.co/index.html>

Zayas, P.M & Grave, R. M. (s. f). *La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar el perfil de las competencias de los cargos u ocupaciones*. Recuperado de: [https://www.eumed.net/libros-](https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1104/metodos_tecnicas_instrumentos.html)

[gratis/2011e/1104/metodos_tecnicas_instrumentos.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1104/metodos_tecnicas_instrumentos.html)