
Intervención Organizacional a la Empresa Capacitar Limitada Cenacap en Villavicencio Meta

Elizabeth Espitia Osorio
José Leonardo Jaime Cobaleda
Jorge Alberto Novoa Bocanegra
Sandra Patricia Poloche Sánchez
Lina María Zapata Rivera

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresas
Modalidad a Distancia
Diplomado en Gestión de Talento Humano
Villavicencio - Meta
2017

Intervención Organizacional a la Empresa Capacitar Limitada Cenacap en Villavicencio Meta

Elizabeth Espitia Osorio
José Leonardo Jaime Cobaleda
Jorge Alberto Novoa Bocanegra
Sandra Patricia Poloche Sánchez
Lina María Zapata Rivera

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Directora
Francia Helena Prieto Baldovino
Administradora de Empresas, Magister en Administración de Empresas

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresas
Modalidad a Distancia
Diplomado en Gestión de Talento Humano
Villavicencio - Meta
2017

Nota de Aceptación

Se certifica que el curso Intervención Organizacional de la empresa Capacitar Limitada (CENOCAP) de Villavicencio Meta. Cumples los requisitos exigidos y es aprobado.

Josmarín Alvarado

Director

Luciano Jiménez

Evaluador 1

Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 22 de octubre de 2017

Dedicatoria

Éste trabajo lo dedicamos primeramente a Dios, el creador de los cielos y la tierra por impartirnos la fortaleza y la constancia necesaria para culminar una de las etapas más importantes de nuestra vida, sin ÉL nada es posible.

A nuestras familias, por su apoyo y paciencia incondicional, por ser nuestros motores de vida para los grandes retos de cada día y la inspiración para dar lo mejor de nosotros.

A nuestros docentes y tutora Francia Prieto, que nos acompañaron e impartieron su conocimiento con dedicación, e impactar nuestra vida como profesionales, prepararnos para los grandes desafíos y sembrar un legado para la futura generación.

Elizabeth Espitia Osorio
José Leonardo Jaime Cobaleda
Jorge Alberto Novoa Bocanegra
Sandra Patricia Poloche Sánchez
Lina María Zapata Rivera

Agradecimientos

El presente trabajo nos gustaría agradecerle al Dios Todopoderoso por bendecirnos con Su Gracia para llegar hasta donde hemos llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado.

A la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR por darnos la oportunidad de estudiar y ser profesionales.

A nuestra directora de trabajo, Magister Francia Prieto por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en nosotros que podamos terminar nuestros estudios con éxito.

También nos gustaría agradecer a nuestros profesores durante toda la carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a nuestra formación, y en especial por su amistad.

Son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida profesional a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Elizabeth Espitia Osorio
José Leonardo Jaime Cobaleda
Jorge Alberto Novoa Bocanegra
Sandra Patricia Poloche Sánchez
Lina María Zapata Rivera

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	
1. Objetivos.....	15
1.1 Objetivo General.....	15
1.2 Objetivos específicos.....	15
2. Marco Referencial.....	16
2.1 Marco Teórico.....	16
2.1.1 Departamentos de Gestión Humana en Colombia.....	18
2.1.2 Características de las prácticas de recursos humanos en la empresa colombiana.....	19
2.1.3 Concepto moderno de gestión humana.....	20
2.1.4 Asuntos de gestión humana.....	21
2.1.5 Desarrollo de capital humano.....	22
2.2 Marco legal.....	22
2.2.1 Leyes y Decretos.....	22
2.2.2 La Norma ISO 9001: 2000 y las Competencias Laborales.....	23
3. Marco Metodológico.....	24
3.1 Tipo de investigación.....	24
3.2 Selección de la muestra.....	24
3.3 Procedimiento.....	24
3.4 Fuentes de la información.....	24
3.5 Procedimiento.....	25
3.6 Diagnóstico.....	27
3.6.1 Reseña histórica Capacitar Limitada Cenacap.....	27

3.6.2 Misión y Visión Capacitar Limitada Cenacap.	34
3.6.2.1 Misión.	34
3.6.2.2 Visión.....	35
3.6.3 Principios y valores de Capacitar Limitada Cenacap.	35
3.6.3.1 Principios.	35
3.6.3.2 Valores.	36
3.6.4 Políticas y objetivos del sistema de gestión de calidad de Capacitar Limitada Cenacap. ...	36
3.6.4.1 Políticas del sistema de gestión de calidad.	36
3.6.4.2 Objetivos del sistema de gestión de calidad.	37
3.6.5 Estructura organizacional.....	37
3.6.6 Directivos.....	38
3.6.6.1 Gerencia.	38
3.6.6.2 Dirección.....	39
3.6.6.3 Dirección Administrativa.....	39
3.6.6.4 Dirección Financiera.	39
3.6.6.5 Dirección Comercial.	39
3.6.6.6 Dirección Sistemas De Gestión.	40
3.6.6.7 Director Ejecutivo.....	40
3.6.7 Operativos.....	40
3.6.7.1 Coordinación.....	40
3.6.7.2 Asistente Administrativa.....	40
3.6.7.3 Servicio al Cliente.....	40
3.6.7.4 Asistente Administrativa.....	41
3.6.7.5 Asesoría de crédito y gestión de cartera.	41

3.6.7.6 Secretaria académica.....	41
3.6.7.7 Técnico en Sistemas.....	41
3.6.7.8 Servicios Generales.....	42
3.6.7.9 Coordinación Financiera.....	42
3.6.7.10 Mantenimiento y mensajería.....	42
3.6.7.11 Coordinación Comercial.....	42
3.6.7.12 Coordinación de Sistemas de Gestión.....	42
2.6.8 Mapa de procesos.....	43
3.6.9 Gestión del talento humano de Capacitar Limitada.....	43
3.6.10 Proceso dirección administrativa.....	43
3.6.10.1 Planificar.....	45
3.6.10.2 Hacer.....	45
3.6.10.3 Verificar.....	45
3.6.10.4 Actuar.....	45
3.6.11 Descripciones de cargo.....	46
3.6.11.1 Perfiles de cargo.....	46
3.6.12.1 Competencias actuales.....	47
3.6.12.2 Gestión para la provisión de cargos.....	47
3.6.12.3Atracción y selección de personal.....	48
3.6.13 Inducción, formación y desarrollo.....	48
3.6.14 Gestión y evaluación del desempeño.....	49
3.6.15 Capacitación.....	49
3.7 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada.....	50
3.8 Matriz EFI.....	57

3.9 Matriz EFE.....	58
3.10 Matriz DOFA	59
3.11 DOFA Cruzada	60
4. Conclusiones.....	63
5. Recomendaciones	65
3.3 Propuesta de mejoramiento a los procesos de gestión del talento humano	66
5.1 Preselección de personal.	66
5.2 Selección de personal.....	67
5.3 Preparación para la entrevista.	68
5.4 Estrategia de la entrevista.	70
5.4.1 Integrar trabajadores.	71
5.4.2 Acciones que realizar en el proceso de inducción.	71
5.4.3 Capacitación y desarrollo de personal.	72
5.4.4 Acciones que realizar en el procedimiento de capacitación.	73
5.4.5 Cómo ejecutar las acciones propuestas.....	73
5.4.6 Objetivos de capacitación y desarrollo.	74
5.4.7 Contenido del programa.....	74
5.4.8 Capacitación para el desarrollo de los empleados.	75
5.4.9 Evaluación de desempeño.....	75
5.4.10 Acciones recomendadas a realizar en cuanto a la evaluación de desempeño.....	75
5.4.11 Bienestar social laboral.	76
5.4.12 Acciones que realizar en cuanto al bienestar social laboral.....	76
Referencias Bibliográficas	79
Anexos	82

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Parámetros de Satisfacción.	26
Tabla 2. Factor 1 Percepción General.....	50
Tabla 3. Factor 2 Áreas de Trabajo.....	51
Tabla 4. Factor 3: Dirección de Área.....	52
Tabla 5. Factor 4: Ambiente de Trabajo.	52
Tabla 6. Factor 5: La comunicación y Coordinación.....	53
Tabla 7. Factor 6: Condiciones Ambientales de Trabajo.....	54
Tabla 8. Factor: La Capacitación la formación.....	55
Tabla 9. Factor 8: Las implicaciones en el mejoramiento.	55
Tabla 10. Factor 9: La motivación y el reconocimiento.	56
Tabla 11. Estudios de Factores Internos.	57
Tabla 12. Estudios de Factores externos	59
Tabla 13. Matriz DOFA Cruzada.....	60
Tabla 14. Encuesta para evaluar el nivel de satisfacción en la Gestión del Talento Humano.....	83

Lista de Gráficas

	Pág.
<i>Gráfica 1.</i> Factor 1 Percepción General..	51
<i>Gráfica 2.</i> Factor 2: Áreas de Trabajo..	51
<i>Gráfica 3.</i> Dirección de Área. Fuente:.....	52
<i>Gráfica 4.</i> Factor 4: Ambiente de Trabajo.....	53
<i>Gráfica 5.</i> Factor 5: La comunicación y coordinación..	54
<i>Gráfica 6.</i> Factor 6: Las condiciones ambientales de trabajo.....	54
<i>Gráfica 7.</i> Factor: La capacitación y la formación.	55
<i>Gráfica 8.</i> Las implicaciones en el mejoramiento..	56
<i>Gráfica 9.</i> Factor 9: La motivación y el reconocimiento.....	57

Resumen

La presente intervención organizacional se efectuó mediante el análisis de la calidad de la gestión del talento humano en CAPACITAR LTDA CENACAP.

La metodología utilizada fue de carácter cuantitativo, debido a que se analizaron las normas y procedimientos establecidas en la gestión del talento humano, las formas y procesos orientados al aprovechamiento y fortalecimiento de los conocimientos y experiencias del Recurso Humano, percepción general, área de trabajo, dirección del área, ambiente de trabajo, comunicación y coordinación, condiciones ambientales, capacitación y formación, implicación en la mejora, motivación y reconocimiento; a través de resultados estadísticos obtenidos, tabulados e interpretados, utilizando como instrumento el cuestionario de gestión del talento humano.

La principal conclusión a la que se llegó es que a través de este estudio se reflejan debilidades en cuanto a la Gestión del Talento Humano de la empresa CAPACITAR LTDA CENACAP, el cual se contempla aún más en las normas y procedimientos en sus distintas líneas de funcionamiento y pruebas técnicas, tanto para la contratación del personal como para detectar factores de capacitación y desarrollo de los colaboradores.

La principal recomendación a la que se llegó es que CAPACITAR LTDA CENACAP debe implementar acciones para fortalecer su capital humano, a través de herramientas que permitan su adaptación, desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, a través de la creación del área de Gestión Humana.

Palabra claves: herramientas que permitan su adaptación, desarrollo y crecimiento

Abstract

The present organizational intervention was carried out through the analysis of the quality of human talent management in CAPACITAR LTDA CENACAP.

The methodology used was of a quantitative nature, due to the analysis of the norms and procedures established in the management of human talent, the forms and processes oriented to the use and strengthening of knowledge and experiences of the Human Resource, general perception, area of work, area management, work environment, communication and coordination, environmental conditions, training and education, involvement in improvement, motivation and recognition; through statistical results obtained, tabulated and interpreted, using the human talent management questionnaire as an instrument.

The main conclusion reached is that through this study weaknesses are reflected in the Human Talent Management of the company CAPACITAR LTDA CENACAP, which is even more contemplated in the rules and procedures in its different lines of operation and technical tests, both for the hiring of staff and to detect factors of training and development of employees.

The main recommendation that was reached is that CAPACITAR LTDA CENACAP must implement actions to strengthen its human capital, through tools that allow its adaptation, development and growth within the company, through the creation of the Human Management area.

Keywords: tools that allow its adaptation, development and growth

Introducción

Este trabajo pretende realizar una intervención organizacional a la empresa CAPACITAR LIMITADA CENACAP, ubicada en Villavicencio Meta, para detectar el comportamiento de la gestión del talento humano que conlleve a un mejoramiento de la cultura organizacional.

Aunque los motivos que conducen a realizar dicho proyecto se encuentran orientados a mejorar los procesos en la gestión del Talento Humano en dicha compañía, no se puede negar que la propuesta está estrechamente relacionado al hecho de ser parte de una propuesta de mejora en esta área inexistente, específicamente al área de los recursos humanos que hace falta, lo que ha permitido la ventaja observar y conocer todos y cada uno de las direcciones, así como todos los funcionarios que la conforman.

Las Instituciones deben tener la capacidad de conocerse a sí mismas, generar un cambio evolutivo, un sentido de autocrítica que les permita replantear su accionar. Generar compromiso de promover, motivar y definir el potencial humano de la organización hacia objetivos de crecimiento y realización personal. Crear sistemas de trabajo en equipo que aseguren la participación creativa, la sinergia y la solidaridad grupal. Deben concluir programas de cambio, mejoramiento continuo, procesos formativos, educativos, igualmente realizar seguimiento y acompañamiento de los procesos de transformación.

Por lo anterior este documento recoge conceptos sobre el desarrollo humano trabajados en cada grupo de la organización, impartidos a través de metodologías de aprendizaje vivencial, de reflexión, en el que los participantes se convierten en protagonistas de sus propios resultados, donde se puede aportar, se da cabida a la inteligencia colectiva, a la construcción del proceso de cambio y al compromiso por parte de los participantes en contribuir al mismo.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Realizar una intervención organizacional a la empresa CAPACITAR LIMITADA CENACAP, ubicada en la ciudad de Villavicencio, Meta, para detectar el comportamiento de la gestión del talento humano que conlleve a un mejoramiento de la cultura organizacional

1.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico organizacional para detectar el comportamiento de la Gestión del Talento Humano mediante la elaboración de las matrices EFI, EFE y DOFA.
- Diseñar un plan de mejoramiento para fortalecer los procesos administrativos en la gestión del talento humano conducente al posicionamiento de una cultura organizacional de la empresa.

2. Marco Referencial

2.1 Marco Teórico.

Para las organizaciones, la Gestión del Talento Humano tiene una gran importancia ya que encaminan a las personas a lograr mayores niveles de producción, es así como (Smith, 1983), representante de la Escuela Clásica, identificó la importancia de la formación para lograr mejores resultados en el trabajo, en la parte I del primer tomo de La Riqueza de las Naciones, refiriéndose a las desigualdades que resultan de la naturaleza de los empleos, reconoce cinco causas que influyen para que en unos empleos sea mayor que en otros la ganancia pecuniaria.

La segunda causa mencionada por (Smith, 1983) es, “la facilidad y poco coste, o la dificultad y gastos para aprenderlos”; en la sustentación de este planteamiento compara a un hombre educado, con una costosa máquina, y afirma: "Un hombre educado a expensas de mucho trabajo y tiempo, en cualquiera de aquellos oficios que requieren una destreza y pericia extraordinaria, debe compararse a una de estas costosas máquinas....." (Smith, 1983); de esta forma, Smith, iguala la educación y la formación para el trabajo con la categoría capital, lo cual debe permitirle a su poseedor recibir una renta más alta en la medida que las capacidades superiores resultantes del proceso de formación contribuyan al logro de un mayor producto, si el dueño de la máquina recibe una renta por el capital invertido en ella; de la misma forma el dueño del conocimiento o la pericia extraordinaria, debería recibir una renta por el capital invertido en el proceso de adquisición de esas capacidades y pericias extraordinarias.

De acuerdo con lo anterior, las actividades que no sean útiles o que no sirven para mantener el aparato productivo en funcionamiento y en un proceso constante de crecimiento de sus ganancias son señaladas como carentes de sentido o innecesarias; sin embargo, según lo planteado por (Horkheimer, 2002)“el trabajo productivo, sea manual o intelectual, se ha vuelto honorable, de hecho, es el único modo aceptado de pasar la vida, y cualquier ocupación, cualquier persecución de un objetivo que conlleve finalmente un ingreso es caracterizada como

productiva” (Horkheimer, 2002).

En este sentido se puede señalar la pérdida de la posibilidad de realización del individuo por medio del trabajo, al convertirse este en una actividad mercantil, necesaria para poder obtener los medios de subsistencia y que contribuye a transformar el dinero en capital, de acuerdo con el planteamiento de Marx, (1991), según el cual, el poseedor de dinero para convertirlo en capital tiene que encontrar en el mercado el obrero libre en dos sentidos; de una parte, ha de disponer libremente de su fuerza de trabajo como mercancía y, de otra parte, no ha de tener otras mercancías que ofrecer en venta. Este estado de cosas es el fruto de un desarrollo histórico precedente, el producto de una serie larga de transformaciones más antiguas en el campo de la producción social.

El papel de las personas en la sociedad del conocimiento es fundamental pues está inmerso, se transmite, crea y utiliza las personas (Rondón, 2016); en este orden de ideas, se puede afirmar que las personas son valoradas por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones. De allí que, no se considera válido utilizar el término recurso humano para referirse a sus miembros, pues se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que es el componente principal, con habilidades y características de toda una organización. Nombrar a las personas en términos de recursos significa despojarlas de su condición humana como fin en sí mismas y convertirlas en medios al servicio de los objetivos de la organización (Díaz, 2004).

Para implicar a las personas en la organización, no basta con movilizar sus recursos intelectuales, físicos o de interrelación, esperando incrementos de productividad, lo que se requiere es comprometer a las personas como sujetos de su personalidad en relación con el trabajo y la organización. En tal sentido, la gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva. En este punto, las

organizaciones educativas no están separadas de esta categorización, al contrario, se encuentran determinadas por ella (Rondón, 2016).

La gestión humana es uno de los campos empresariales que durante los últimos años han tenido los mayores cambios: de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida (Beer, 1997). Esta evolución ha conllevado mayores exigencias hacia estas dependencias y las ha obligado a modernizar sus estructuras, roles y prácticas, a fin de convertirse en generadoras de valor para sus compañías (Boston Consulting Group, 2008).

En Colombia se ha investigado esta situación parcialmente (Calderón, 2006); pero se carece de un estudio integral que muestre en qué estado se encuentran los departamentos de recursos humanos, sus prácticas y actividades estratégicas; qué tanto ha evolucionado su dirección; cómo se relacionan con la gerencia y con otras dependencias; cuáles son los retos nuevos que enfrentan, y qué cambios perciben en relación con la concepción de gestión humana.

2.1.1 Departamentos de Gestión Humana en Colombia.

Algunos estudios reflejan una serie de vacíos en el desarrollo de las áreas de gestión humana en Colombia: la dificultad de los gerentes de línea para convertir en acción las políticas y procesos de gestión humana, la falta de indicadores centrados en productividad y crecimiento del negocio y, menos aún, en actividades de recursos humanos y el escaso uso de tecnología para respaldar el área de gestión humana (Pricewaterhousecoopers, 2002).

A pesar de lo anterior, la contribución de las áreas de gestión humana a la organización ha venido incrementándose en los últimos años en Colombia. Estudios de la década pasada, como el del Consejo Regional de Planificación Económica y Social (Consejo Regional de Planificación, Económica y Social CORPES;, 1995) mostraban importantes limitaciones en los gerentes y en las áreas de recursos humanos para contribuir a la organización. Posteriores

estudios, como el de (Aon Consulting, 2002), indicaban un avance en la toma de conciencia por parte de la dirección de recursos sobre la necesidad de contribuir a la efectividad organizacional, no sin señalar que las actividades del área seguían más orientadas a lo operativo que a lo estratégico. Por su parte, la (Price Waterhouse Coopers, 2002) encontró efectos positivos de la inversión en recursos humanos sobre los resultados organizacionales; en concreto que una mayor inversión en servicios de recursos humanos favorecía la productividad.

Otro estudio reciente de (Calderón, 2008), realizado en una muestra de empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños, concluyó que las áreas de gestión humana sí generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social.

2.1.2 Características de las prácticas de recursos humanos en la empresa colombiana.

De acuerdo con estudios previos, el proceso de selección es diferente según el tamaño de empresa. En general, las grandes emplean criterios socioculturales y técnicos (desde el reclutamiento hasta la vinculación), mientras que en las pymes predominan los centrados en el referenciación, las entrevistas y las certificaciones (Alvares, 2006).

En el caso de la formación o capacitación, se podría concluir que en materia de capacitación la realidad en el país ha mejorado (Corpes, 1995), pues muchas empresas están implementando modelos de gestión por competencias, que trascienden la visión independiente del desarrollo de las prácticas aisladas y poco congruentes con el desarrollo estratégico. En lo que concierne a los planes de carrera, cada vez pierden sentido en la forma tradicional como se concibieron, por cuanto ha cambiado el concepto de empleo por el de empleabilidad y el concepto de oficio se ha sustituido por el de asignaciones laborales temporales. El estudio de Saldarriaga, (2008) señala esta práctica como clave en la gestión humana, posiblemente porque en la medida en que las organizaciones se aplanan, las posibilidades de promoción de personal

disminuyen, lo que llevaría a que tomaran fuerza otras formas de desarrollo del talento asociadas a la gestión de carrera.

Respecto a la valoración del personal, al parecer existe una insatisfacción alta o moderada con la eficacia de los procesos de evaluación. Este hecho puede explicarse porque en muchas empresas se realiza de manera informal, se orienta más a la búsqueda de problemas y dificultades y raramente a la búsqueda de fortalezas o potencialidades.

La globalización ha llevado a aquellos quienes están a cargo de moldear y ajustar los esquemas de compensación a lidiar con nuevas formas de remunerar el talento humano. En este contexto, el sistema retributivo se presenta con un grado de desarrollo “incipiente”. De acuerdo con (Calderón, Montes, & Tobón, 2004), a pesar de ser esta práctica una de las primordiales para generar compromiso y motivación en la organización y de que en sistemas más desarrollados está asociada al rendimiento o la consecución de metas, en el país básicamente está limitada —con excepciones— a cumplir con los requisitos de ley y carece en gran parte de una orientación estratégica.

Además de estas prácticas, también se viene haciendo referencia a otros aspectos que se están convirtiendo en responsabilidad de las áreas de gestión humana, entre otras, gestión del cambio, gestión por competencias, cultura organizacional, desvinculación laboral asistida, gerencia de procesos, gestión del conocimiento y el aprendizaje, responsabilidad social, conciliación vida-trabajo y flexibilidad laboral. (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010)

2.1.3 Concepto moderno de gestión humana.

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera integral a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. Lo anterior implica una política de dirección de las personas que debe

ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los ámbitos directivos con personas a cargo, donde el área de recursos humanos se constituye en el corazón de la función, al convertirse en el socio estratégico de la dirección y en el vocero de los empleados (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010)

Desde esta perspectiva, la gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos de las empresas y otros elementos de la gestión exitosa, entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. Por lo tanto, a partir de reconocer el papel de los recursos y capacidades internas para cumplir la estrategia, empezó a desempeñar un papel fundamental tanto el capital humano como el área que los dirige, el primero como fuente de talentos y la segunda como capacidad de soporte (Barney & Wright, 1998).

Por su parte, la cultura organizacional y la gestión humana están estrechamente ligadas; incluso se ha llegado a afirmar que la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organizacional (Berg, 1986). La influencia es recíproca, pues las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y se retengan en el tiempo (Chow & Lui, 2007), y las prácticas a su vez refuerzan la cultura y la influyen mediante la información suministrada y los comportamientos inducidos (Chan, Shaffer, & Snape, 2004).

2.1.4 Asuntos de gestión humana.

Durante muchos años, la gestión humana estuvo anclada en las denominadas prácticas de administración de personal —reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y capacitación, remuneración, evaluación y desvinculación—, la mayoría de las veces más preocupada por mejorar las técnicas para la realización de estos procesos que en su finalidad. Ello la alejó de los niveles estratégicos de la empresa y la convirtió en una oficina administrativa importante, pero no clave para el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, un conjunto de cambios generados en el contexto empresarial y social están presionando fuertes

modificaciones en la concepción de la gestión humana y sus prácticas; algunas de ellas son: el desarrollo del capital humano, la gestión del cambio, la construcción de capital social (Studdard & Darby, 2008) y una permanente profesionalización de los procesos de recursos humanos (Bostonconsultinggroup, 2008).

2.1.5 Desarrollo de capital humano.

Es un componente del capital intelectual conformado por los talentos saber, saber hacer y querer hacer, que poseen las personas de una organización; es intrínseco al ser humano y su aplicación en la empresa independiente de todos los elementos de control que se puedan implantar; además, es eminentemente discrecional, y en conjunto permiten hacer las cosas mejor que otras organizaciones, esto es, la hacen más competitiva (Marvel & Lumpkin, 2007).

2.2 Marco legal.

2.2.1 Leyes y Decretos.

Ley 1010 de 23 de enero de 2006, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Ley 995 de 2005. "Por medio de la cual se reconoce la compensación en dinero de las vacaciones a los trabajadores del sector privado y a los empleados y trabajadores de la administración pública en sus diferentes órdenes y niveles"

Ley 962 de 2005. "Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares

que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos".

Decreto 2020 de 2006, "Por medio del cual se organiza el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo", mediante el cual se define el sistema de certificación, las instituciones y programas objeto de certificación, instituciones certificadoras y demás disposiciones al respecto. En pro de la formación, ampliación de cobertura para que un mayor número de colombianos cuente con las competencias requeridas por un mercado laboral cada día más exigente y globalizado.

2.2.2 La Norma ISO 9001: 2000 y las Competencias Laborales.

La Norma ISO 9000 se conforma por un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el sistema de calidad de una empresa y como deben funcionar en conjuntos estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa.

En la Norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos en su inciso 6.2 Recursos Humanos dentro de las Generalidades (6.2.1) establece lo siguiente "El Personal Que realice trabajo que afecte a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas".

Ahora en la Norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de los Recursos Humanos en su inciso 6.2.2 Competencias, toma de conciencia y Formación que textualmente dice: La organización debe:

1. Determinar las competencias para el personal.
2. Proporcionar información.
3. Evaluar la eficacia.
4. Asegurar la conciencia.
5. Mantener Registros de la educación, formación, Habilidades Experiencias.

3. Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La metodología para el desarrollo de esta intervención organizacional a la empresa CAPACITAR LIMITADA CENACAP es aplicar la técnica de “Recopilación de datos, encuesta participativa por muestreo” (Lafuente & Marín, 2008). Para recopilar los datos, acudimos a la fuente primaria de información, que son documentos elaborados por la empresa. La encuesta se fundamenta en la elaboración de un cuestionario que formulamos a la empresa y esta será aplicada a 21 funcionarios de los cuales quisimos obtener información para el desarrollo de nuestros objetivos.

3.2 Selección de la muestra

Para realizar la encuesta diseñada se tomó como población de estudio a veintiuno (21) funcionarios de CAPACITAR LIMITADA CENACAP., ubicada en el municipio de Villavicencio

– Meta.

3.3 Procedimiento

Historia empresarial y gestión educativa en las ciencias económicas y administrativas.

3.4 Fuentes de la información

Para la recolección de la información se aplicó un modelo de encuesta participativa para realizar el respectivo análisis y durante el cual se recogen datos. Con este instrumento se logra examinar las relaciones de los funcionarios al interior de la empresa y la relación de este con la Gestión del Talento Humano.

3.5 Procedimiento

La investigación comenzó con el contacto inicial de la gerencia de la empresa, donde se suministró información acerca de la historia, estructura y situación actual de la organización. De igual manera la colaboración prestada por ellos permitió avanzar en la aplicación del instrumento en la Dirección administrativa.

La información fue obtenida mediante una encuesta dirigida hacia como los funcionarios de la organización ven reflejada el tipo de gestión del talento humano y el nivel de satisfacción con respecto a la cultura organizacional de la empresa, de tal manera que se evidenciaron cada una de las fases de la Dirección Administrativa para realizar el diagnóstico y diseñar la propuesta.

El objetivo de la intervención es medir el nivel de Satisfacción de los empleados de la empresa

CAPACITAR LIMITADA CENACAP en nueve diferentes factores, así:

- Factor 1. Percepción General
- Factor 2. Las áreas de trabajo
- Factor 3. La Dirección de cada área de trabajo
- Factor 4. El ambiente de trabajo
- Factor 5. La Comunicación y la coordinación
- Factor 6. Las Condiciones ambientales de trabajo
- Factor 7. La Capacitación y la formación
- Factor 8. Las Implicaciones en el mejoramiento
- Factor 9. La Motivación y el reconocimiento

La encuesta aplicada a la empresa fue la siguiente (Ver anexo A)

Con este modelo de encuesta conoceremos qué tan satisfechos, se encuentran los funcionarios de CAPACITAR LIMITADA CENACAP en cuanto a la Gestión del Talento Humano, información que se usará a fin de retroalimentar la alta Dirección para ver los efectos de sus políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales, lo cual le permitirá a la empresa mantener lo que les está dando un buen resultado o iniciar procesos de mejoramiento en los aspectos que así lo ameriten.

Tabla de Parámetros de Satisfacción: Para el proceso de medición del nivel de satisfacción del personal de la empresa se utilizará la tabla de conversiones siguiente, con el fin de detectar los factores generadores de insatisfacción críticos, los factores generadores de satisfacción estables, los factores diferenciadores que harán incrementar la productividad.

Tabla 1
Parámetros de Satisfacción

PARAMETROS DE SATISFACCION			
NIVEL DE SATISFACCION		RANGO PORCENTUAL	CLASE DE FACTOR
1	Muy Insatisfecho	0% - 65%	Critico
2	Aceptable	66% - 75%	
3	Satisfecho	76% - 85%	Diferenciador leve
4	Muy Satisfecho	86% - 100%	Gran Diferenciador

Fuente: Elaboración propia. 2017.

La tabla anterior se interpreta de la siguiente manera: Si al aplicar la encuesta a los 21 funcionarios de la empresa, con relación a una pregunta y 14 personas contestan a esa pregunta que su satisfacción es aceptable, el factor es un Diferenciador Crítico y se debe implementar acciones correctivas. Si por el contrario 18 personas contestan a esa pregunta que están muy satisfechos el factor es un Gran diferenciador y se convierte en un factor a favor para la empresa.

3.6 Diagnóstico

3.6.1 Reseña histórica Capacitar Limitada Cenacap.

Esta historia inicia como las historias que nos refirieron o tuvimos la oportunidad de leer cuando niños. Érase una vez un grupo de amigos, compañeros de trabajo que trabajaban y prestaban sus servicios al servicio Nacional de Aprendizaje SENA, institución que para la época tenía cerca de 40 años de vigencia y que hoy tiene más de 55 años en el mercado, y sigue siendo considerada la entidad más querida por los colombianos; eran funcionarios del SENA y por esas política neoliberales que dieron muchas vueltas en los años finales de los 80 y principios de los 90 del neoliberalismo que consideraban que los gobiernos y los estados no eran eficientes prestadores del servicio, pero que es responsabilidad del estado garantizarles a sus conciudadanos seguridad, salud, educación, entre otras.

El entonces presidente Cesar Gaviria implemento en Colombia un proceso de privatización de las entidades del estado, entre ellas estuvo el Sena. El decreto 2149 privatizó al servicio Nacional de aprendizaje SENA convirtiéndolo como el caso del ICA pasándolo de una entidad oficial a una especie de corporación donde hay capital privado y oficial, pero que funciona con otros niveles; recién estaba constituida la constitución de 1991 que había sucedido recientemente y reformo después de más de 100 años la de 1886 y daba a la posibilidad que por iniciativa popular los decretos o las leyes que promulgara el ejecutivo podrían ser derogadas si sufrían un proceso de iniciativa popular consistente en manifestar su rechazo a la norma los funcionarios del SENA.

Los aprendices y todas las personas que querían y quieren hoy todavía al SENA, recogieron en esa oportunidad más de un millón de firmas cuando el requisito eran 800.000; lo que permitió que el decreto 2149 fuese derogado y el servicio nacional de aprendizaje hoy siga siendo una institución del estado con recurso y patrimonio propio.

Es importante conocer esto para entender de dónde sale CENACAP, José Manuel Vargas

Betancourt, Jorge Luis Ferreira Álzate, Omar Jaramillo y Hans Brachholz, tomaron la iniciativa de crear una institución para el trabajo y desarrollo humano llamada en ese entonces instituciones de educación no formal, porque esa era la que impartía el SENA como alternativa para seguir en el mercado laboral; eso tiene muchas otras anécdotas, entre ellas el señor Hans, conoció a Omar Jaramillo siendo jefe en Arauca, y allí le propuso la idea de hacer una institución y en esa época con la compañera Deyanira Mahecha empezaron a hacer los primeros pinitos pensando en una institución educativa a crear en Villavicencio.

A pesar de que los tres estaban trabajando en Arauca posteriormente, el señor Hans fue trasladado a Villavicencio y con el tiempo logró trasladar al señor Omar Jaramillo y después a la señora Deyanira, y siguieron con la idea, pero como tenían muy poco tiempo; se la propusieron a la entonces Cooperativa COOPSENA y la naciente COOCIORIENTE; a través de esa iniciativa se desarrollaría ese proyecto como siguen pensando hoy cuando todos tienen derecho a participar. Cualquiera puede arrancar, alguien seguramente va a emprender el camino, pero ninguno toma las riendas del asunto; esa buena idea de iniciativa nunca prospero en COOSENA y COOCIORIENTE.

Jorge Ferreira, Héctor Noel Placidez y Omar Jaramillo que trabajaban en la misma oficina siguieron desarrollando el proyecto y ya cuando tenían la idea muy concretamente invitaron al señor Hans a ser parte de ella porque reconocían en él alguna trayectoria de liderazgo y conocimiento a nivel directivo, además porque había trabajado en el proyecto inicialmente. Fue así, como el 28 de diciembre; como una inocentada del año 1993 en el barrio la campiña en la casa de don Jorge Ferreira decidieron crear formalmente el instituto de educación no formal hoy llamado para el trabajo y desarrollo humano CENACAP, Omar Jaramillo y el señor Hans se disputaban la autoría intelectual del nombre; realmente fue un consenso que salió de la idea y fue fácil el consenso porque CENACAP tiene sonoramente un parecido con Sena y lo que hacía el Sena era entregar CAP (Certificados de Aprendizajes Previos) el famoso cartón.

Sin embargo, fue una coincidencia porque pensaban en un Centro de Aprendizaje y Capacitación Profesional que fue como lo llamaron inicialmente. Pero por esas normas

democráticas o demócratas en el país, les hicieron derogar el profesional; sin embargo, sigue llamándose CENACAP (Centro de Aprendizaje y Capacitación).

El 28 de diciembre de 1993 en vacaciones generalmente un funcionario público para esa época ya no tiene capital, el señor Hans era gerente de la Naciente Cooperativa COOCIORIENTE ellos siguieron con el proceso, solicitaron en arriendo unos locales que habían disponibles en COOCIORIENTE que hoy utiliza CENANFO que entre otras cosas, es como la misma idea desarrollada ya a raíz de la situación con CENACAP cada uno solicitó un préstamo extraordinario de 20.000 pesos con esos 20.000 de tres personas para un total de 60.000 mil pesos, los cuales registro en un cuaderno cuadriculado de 100 hojas que todavía existe y que está dentro del inventario para el museo.

Es el capital inicial con que se empezó esta Cooperativa más o menos el 10 o 12 de enero, hay que reconocer que don Omar Jaramillo que era el que tenía la experiencia, era el que los guiaba y los lideraba; el sacó unos volantes proponiendo una serie de cursos y algunas cosas y empezamos a volantear que quiere decir andar con un carro, tener unos micrófonos y repartir volantes precisamente en la misma cuadra donde hoy se encuentra la sede administrativa de CENACAP junto al parque y la iglesia empezó ese servicio de perifoneo, porque ellos salían de donde queda hoy CENANFO.

Don Jorge Ferreira iba conduciendo el carro, don Omar iba hablando por el micrófono alto parlante y el señor Hans era el único que iba repartiendo los volantes, pero estaba sentado en la parte trasera del carro y tiraba los volantes y veía como los volantes caían a la calle y las personas que pasaban escuchaban, el señor Hans fue orgullosamente el primer repartidor de volantes y se dio rápidamente cuenta en menos de una cuadra que así no funcionaba tenía que caminar, donde hoy queda la sede se bajó del carro y empezó a caminar y entregar a la mano los volantes a las personas que salían por la novedad de escuchar la información, y tuvo que pedir un par de veces que no fueran tan rápido porque cuando habían cuadras como la siguiente donde está el PILOSITOS hoy, pues ya tocaba en ambos lados pero en esas condiciones durante más o menos 4 horas abarcaban buena parte del barrio la esperanza segunda y tercera etapa, Jorge

conduciendo, Omar hablando y Hans repartiendo volantes, ese mismo día hicieron una introspección del ejercicio, ya que no podía realizarse por las personas que estaban dirigiendo la empresa y conseguir mejor otras personas que lo hicieran por ellos. Jorge, Omar, Jorge Andrés hijos de Omar Jaramillo y Jorge Ferreira y también las hijas del señor Hans fueron de los primeros repartidores de Volantes, particularmente Viviana Marcela.

Obviamente era una actividad que lo hacían con mucho gusto a pesar que se les dijera que era para la futura empresa que les iba a quedar pero por el incentivo que se les pagaba, curiosamente hubo una gran afluencia de público no habían previsto muchas cosas solo tenían los 60.000 pesos que para la época tampoco eran mucha plata y con ello querían alquilar unos escritorios y unas sillas Rimax que eran la novedad en esa época y efectivamente eso hicieron; averiguando con personas y amistades dijeron que necesitaban una persona que cumpliera con la triple función de asesora – secretaria, que llevara la contabilidad recibiera la plata y orientara la gente, esa primera persona que llegó a ser la empleada o prestadora de servicios de CENACAP es la hoy directora comercial de la empresa que llama Roció Ardila Erazo; captó muy rápidamente la idea.

Ellos aspiraban tener cerca de 50 o 70 personas e iniciaron el primer año de actividades con cerca de 200 alumnos; eso implicó que no hubo espacio en donde hoy en día queda CENANFO solo estuvieron allí un par de meses; Omar y Jorge buscaron otra edificación y es la que hoy queda al frente de la sede principal de CENACAP, ahí se alquiló el primer y tercer piso, luego también el segundo y todo el edificio. Falto mencionar a Manuel Vargas; Manuel, apareció a principios de diciembre hablo con Jorge Ferreira, Omar y con el señor Hans y dijo que él también quería participar que él había hecho el esfuerzo a través de la Cooperativa para que en efecto se desarrollara; y que vieran la posibilidad de vincularlo.

No hubo inicialmente ningún problema pero desafortunadamente su actividad a pesar de su muy buena e inteligente, no fue la que se requiere para una empresa en sus inicios; además él tenía unas deudas con la caja agraria con fiador del señor Hans, entonces al año y medio se acordó el retiro de la empresa donde el recibió una plata y con el que pudo subsanar sus deudas,

es decir que ganaron todos, la caja agraria se quitó un problema; don Manuel Vargas se quitó un problema y el señor Hans por su partes también, le embargaron y secuestraron la casa y la empresa y los otros socios consideraron que el aporte de él era muy relevante y aún siguen siendo muy grandes amigos y quieren mucho a CENACAP; así que a pesar que empezaron cuatro el trabajo lo hicieron tres.

Hay que reconocer que Jorge Ferreira y Omar Jaramillo se echaron el proyecto a las espaldas, permanecía mucho tiempo en el mismo; el aporte de parte del señor Hans era más bien el de ideólogo, aportaba cosas los sábados y domingos; y por la noche cuando se escapaba a sus responsabilidades familiares y como siempre le gusta escribir mucho, entonces era el que documentaba los procesos, los manuales de la empresa; es decir trabajaban todos juiciosos pero los que ponían la cara eran ellos dos, el señor Hans era directivo del SENA y no podía o no era conveniente esa figura, debido a que le generó muchos problemas como a todo el equipo, terminaron siendo personas no gratas para el gremio del sindicato y compañeros en el SENA, para algunos subsisten esos ingratos recuerdos considerando que habíamos robado una idea, a pesar de que siempre fue la idea de Omar Jaramillo desarrollada en Arauca a la frontera con Venezuela con Deyanira Mahecha que se propuso la Cooperativa pero que nunca la desarrolló.

Sin embargo, hoy gratamente la Cooperativa tiene CENANFO, pero así mismo le tiene como una especie de franquicia para que sea administrado por alguien. CENACAP fue creciendo muy rápidamente porque los primeros instructores fueron los primeros pensionados del SENA, personas que trabajaban en el SENA; la gente siempre los relacionó con el SENA y como era una época de cierta bonanza de algo; el SENA tuvo muy limitados los cupos entonces la gente que no pudo entrar allí se venían para CENACAP por eso no pudieron negar que les fue muy bien y crecieron muy rápido y siempre se han destacado por crecer, por mejorar los servicios por esas cosa que requieren las empresas que es un trabajo integral y permanente de mucho sacrificio.

Jorge Ferreira que fue gerente los primeros ocho o 9 años, tuvo que decidir entre dedicarse al proyecto CENACAP o dedicarse al proyecto de la familia; en esas condiciones se lo puso Rosalba su esposa con quien son muy amigos hoy en día. El escogió su familia, sacrificó lo de CENACAP y se retiró de la empresa, y esto generó obviamente una dificultad porque él quería que le compraran y en el momento dado las circunstancias no era posible, sin embargo, el señor Hans le sugirió a Omar comprar la empresa y ese fue el primer endeudamiento que hizo la empresa; además ya se había adquirido la vivienda al frente y estaban en remodelación por eso fue complicado con Omar Jaramillo. Entonces en ese momento quedaron dos socios y unas deudas; Omar Jaramillo se hizo al frente de todo y el señor Hans lo acompañaba desde la distancia por ser directivo del SENA, su labor consistía en las reuniones llevar las actas, documentar la empresa desde su experiencia como educador e ir creando la secretaría académica y esas, como en la vida se van muchos cambios.

Omar Jaramillo algún día decidió vender la empresa, las razones que el aduce es que el señor Hans no le ayudaba lo suficiente, pero en términos generales Omar Jaramillo estaba un poquito cansado y tenía planes diferentes; entre otras cosas él se separó de la esposa, empezó una nueva relación entonces él estaba vendiendo la mitad de la empresa, la única opción que el señor Hans tenía era comprarle la empresa, sin embargo era bien complejo; entonces y la situación era mucho más diferente debido a una recesión económica; el SENA por ejemplo había duplicado o triplicado sus servicios en Villavicencio y el Meta, habían aparecido mucha decenas de instituciones pensando que eso era lo mejor de la vida de las que algunas desafortunadamente subsisten algunas hoy y otras se profesionalizaron con empresas serias, entonces Omar Jaramillo le vendió a cinco socios; los tres hermanos Gonzales y además a dos compañeros del SENA que son amigos del señor Hans; Germán y Fabio médicos veterinarios, a partir de ese momento la situación cambió radicalmente; los tres socios de Bogotá solo vinieron dos o tres veces a unas reuniones protocolarias, entonces Germán y Fabio muy buenos amigos pero veterinarios, no podían permanecer de día en la institución, pues ejercían su profesión y por las noches tenían sus prioridades y aunque trabajaban y estaban vinculados en la empresa no tenían conocimiento y el señor Hans que era el que estaba en las sombras le tocó enfrentar la situación y asumir la dirección de la empresa.

Ahí empezó a participar el fenómeno de que sus hijas especialmente Jacqueline empezó a involucrarse en el proceso, ella había estudiado en el SENA y tenido una experiencia, trabajó como secretaria en un colegio grande cerca de Bogotá; entonces, ella empezó a asumir algunas funciones y con empleados tenían a Fernández Gil la misma Roció que para la época ya había vuelto después de haberse retirado por ocho o nueve años por que se había casado, entonces logrado conformar un equipo fue que lograron remplazar el trabajo que hacía Omar Jaramillo; mientras tanto el señor Hans seguía bajo la sombra pero ya tenía que estar más en el asunto así siguió unos años hasta que el 1 de marzo del 2010 que fue hace siete años que se pensionó cuando cumplió la edad al siguiente día pasó la solicitud de retiro, a pesar de que amaba al SENA, pero tenía un compromiso con su empresa, como proyecto de vida y con sus hijas y se fue a dirigir CENACAP.

A partir de ahí se han dado algunos avances importantes, otros no tan rápido como se quisiera; no ha sido una situación fácil porque la situación económica del país del mundo de la formación para el trabajo y del desarrollo humano, tiene frecuentes cambios en la normatividad; pero a pesar todo eso, CENACAP cuenta con el trabajo de la mejora continua y el de proponer alternativas positivas ante las dificultades, conservar una idea buena porque es un proyecto de vida, además que CENACAP ha ido creciendo, ha ido consolidándose paso por la constitución del colegio semipresencial para adultos que en los primeros años solo ocasionó pérdidas porque los socios para esa época decían que no valía la pena, aun así el señor Hans y su equipo lo veían como un gancho y oportunidad para aquellas personas que querían hacer una técnica pero le faltaría, porque no tenían los requisitos mínimos como el bachiller.

Posteriormente a medida que fue cambiando el negocio y lo recuerda con gratitud porque no tuvo una formación en preescolar. Eso era para los ricos en esa época, hoy día las familias son más conscientes y pueden ofrecer esa posibilidad a los niños y la hay hasta en los barrios marginados y más cuando se entiende que la formación del carácter, responsabilidad y todo eso en los niños se realiza y se concreta entre los primeros 5 años de vida.

Entonces vieron en el jardín infantil una oportunidad de negocio importante liderado por Germán Pérez, la implementación fue sobre una casa que queda sobre la paralela y hoy día es Jardín Infantil Pilositos que dirige Viviana Marcela, la hija del señor Hans. Antes de esos había sucedido un fenómeno y es que las personas que le compraron a Omar y muy allegados al señor Hans constituyeron la fundación agua clara, el representante legal era el Doctor Hernando González que era uno de los socios de CENACAP pero que nunca venían a Villavicencio, e insistieron en sostenerla y uno de los propósitos fundamentales hace siete años era el poner a funcionar la fundación y lo que hicieron es que CENACAP fuera parte para poder asumir el nombre de CENACAP porque era lo que conocían en el mercado y a ciencia cierta con Néstor, Ibón, Jacqueline, Joanna y Viviana lograron cristalizar ese proyecto tan así que la fundación es una institución con mayor compromiso contractual que el mismo CAPACITAR o CENACAP; también crearon el Instituto Para El Trabajo Y Desarrollo Humano Capacitar pero paralelamente crearon una empresa que se llama CAPACITAR LTDA. Con esa idea es que han venido desarrollando todo tipos de proyectos que sean educativos.

Esa es la historia, tienen ya 23 años; creen que le han brindado buen servicio a Villavicencio, al Meta y al país; actualmente tienen una amplia presencia en casi todos los municipios del Meta, no permanentemente han estado en otros departamentos, como el Casanare, Guaviare y ahora ya tienen acciones en el Valle Del Cauca. El sueño es que CENACAP siga siendo la mejor alternativa, que sea una empresa que preste toda clase de servicios educativos en sus necesidades y en sus posibilidades, no solo económicas si no de horario, también cabe resaltar que este proyecto de vida tiene cien o ciento veinte personas prestando sus servicios a la empresa que ya eso es mucha responsabilidad, sobre todo cuando las personas no cumplen con sus compromisos sin embargo es un reto que se debe enfrentar.

3.6.2 Misión y Visión Capacitar Limitada Cenacap.

3.6.2.1 Misión.

Formar integralmente las diferentes generaciones y estamentos de la sociedad en las

múltiples áreas y niveles del conocimiento, ofreciendo y desarrollando Servicios Educativos y de Consultoría con Calidad enfocados en el SER, SABER, HACER y el aprendizaje permanente para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros Clientes, que contribuyan a una cultura emprendedora y auto-gestionadora de bienestar, productividad y responsabilidad con creación de valor para dejar huella en los Clientes, Comunidades, Organizaciones y Empresas a las que prestamos nuestros servicios.

3.6.2.2 Visión.

Ser un Grupo Empresarial reconocido en el Territorio Nacional por disponer de un Portafolio de Servicios que cubre la formación integral desde Preescolar hasta la Universidad, que se anticipa y satisface las necesidades y expectativas de los Clientes en lo particular, lo colectivo y lo productivo; con sentido de compromiso en la mejora continua, el valor agregado, variedad y flexibilidad metodológica y pedagógica; nuevos y variados servicios, cobertura, fuentes de financiación y sedes, con reconocimiento de nuestros servicios como “La mejor alternativa” del mercado.

3.6.3 Principios y valores de Capacitar Limitada Cenacap.

3.6.3.1 Principios.

Calidad: Prestar servicios de capacitación integral con mentalidad empresarial de excelente calidad para satisfacer oportunamente las necesidades.

Pertinencia: Integrar los conocimientos adquiridos o los resultados de un trabajo individual y grupal dentro de la sociedad.

Competitividad: Desarrollar directivos dinámicos, con visión de futuro, abiertos al cambio tecnológico y a la necesidad de innovar constantemente para ajustarse a los cambios del entorno.

Responsabilidad: Asumen integralmente y realizando en la vida práctica una ética de la responsabilidad como uno de los fundamentos propios del trabajo y de su desempeño.

Pertenencia: Sentirse parte de un grupo, una sociedad y de la compañía.

Desarrollo del Talento Humano: Contar con los mejores equipos humanos y de construir el compromiso con sus profesionales.

3.6.3.2 Valores.

Honestidad: Promovemos la verdad como herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa

Integridad: Cumplimos las promesas que le hacemos tanto a los clientes como a socios y hacemos nuestro mejor esfuerzo para que nuestros negocios sean transparentes.

Responsabilidad: Nos comprometemos a entregar bienes y servicios de calidad.

Respeto: reconociendo el derecho del otro, conscientes de que este valor es el fundamento para la construcción de las relaciones interpersonales y empresariales vigorosas y benéficas.

Respeto por el Medio Ambiente: Estamos comprometidos con la conservación del medio, fomentando el uso racional y sostenible de los recursos naturales, procurando el control y la minimización de consumos, residuos, emisiones y vertidos, e integrando ambientalmente todas nuestras obras para minimizar posibles impactos.

3.6.4 Políticas y objetivos del sistema de gestión de calidad de Capacitar Limitada Cenacap.

3.6.4.1 Políticas del sistema de gestión de calidad.

Nos Comprometemos con la mejora continua de los procesos definidos para la prestación del servicio educativo orientados en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes a través de la optimización de los recursos y actualización del talento humano.

3.6.4.2 Objetivos del sistema de gestión de calidad.

- Verificar la gestión de los procesos establecidos en la Institución.
- Evaluar periódicamente las expectativas, necesidades y requisitos de los Clientes.
- Diseñar y actualizar las estructuras curriculares de los programas ofrecidos de acuerdo con las necesidades del entorno y del sector productivo.
- Hacer uso adecuado de los recursos físicos y financieros para ofrecer servicios que cumplan con los requerimientos de la comunidad educativa.
- Consolidar una Cultura Organizacional enfocada en el servicio al cliente.
- Promover el trabajo en equipo para lograr la cultura de calidad y de mejora continua en la Institución.

3.6.5 Estructura organizacional.

La estructura organizacional está compuesta básicamente de tres niveles: la Junta Directiva como cabeza de la organización, el Gerente y cinco direcciones con personas que conforman el equipo de trabajo de cada una de las mismas.

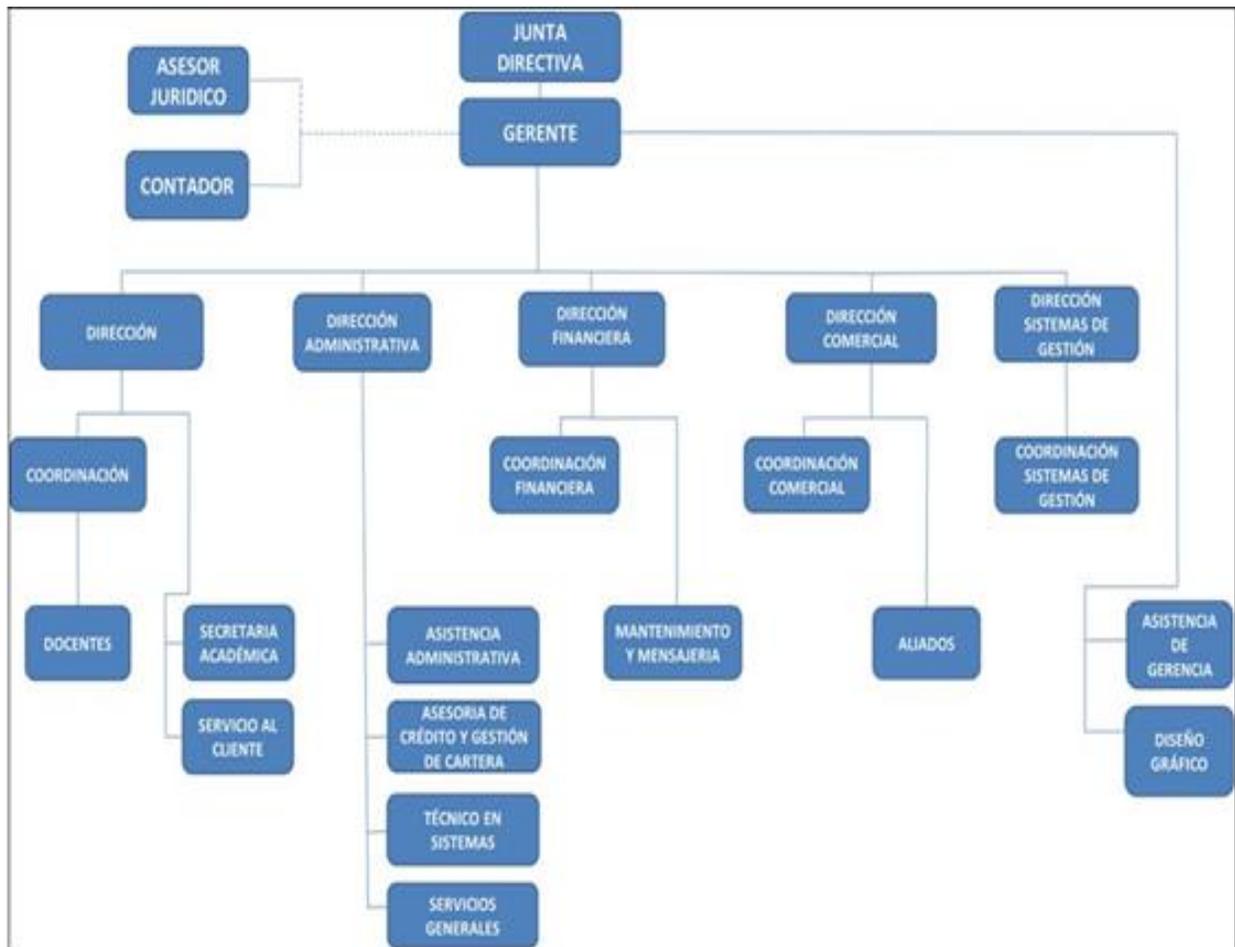


Figura 1. Estructura Organizacional. Fuente: CAPACITAR LTDA. CENACAP. 2017.

3.6.6 Directivos.

3.6.6.1 Gerencia.

La Gerencia está a cargo del señor Hans August Brachholz Schwenk quien también es miembro de la junta directiva y fundador del grupo empresarial, cuenta con una amplia experiencia en el sector de la formación para el trabajo, es la persona que Realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos, Planea y desarrolla metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.

3.6.6.2 Dirección.

La Dirección está a cargo de Joanna Angélica Brachholz Conde quien también es miembro de la junta directiva del grupo empresarial. Es la máxima autoridad de nuestro Instituto CENACAP, es la encargada de que se lleve a cabo todo lo estipulado en el plan educativo institucional (PEI) y promueve el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el Instituto.

3.6.6.3 Dirección Administrativa.

La Dirección Administrativa está a cargo de Hans David Zuluaga Brachholz, es la persona que Formula y propone a la Gerencia General Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y el Talento Humano de la Institución.

3.6.6.4 Dirección Financiera.

La Dirección Financiera está a cargo de Jacqueline Eugenia Brachholz Conde quien también es miembro de la junta directiva del grupo empresarial. Es la encargada del Mantenimiento y mejora de la calidad de los procedimientos y protocolos financieros en la empresa, "Guardián" de la bonanza financiera de la empresa, Responsable y catalizador de las nuevas actuaciones financieras que se van a llevar a cabo.

3.6.6.5 Dirección Comercial.

La Dirección Comercial está a cargo de Rocío Esneda Ardila Erazo, es la persona encargada de Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios educativos del portafolio de CENACAP, encaminado al cumplimiento de las metas establecidas

por la planeación estratégica.

3.6.6.6 Dirección Sistemas De Gestión.

Está a cargo de Ivonne Maritza Brachholz Conde quien también es miembro de la junta directiva del grupo empresarial. Es la encargada de asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

3.6.6.7 Director Ejecutivo.

La Dirección Ejecutiva está a cargo de Néstor Germán Medina torres, es la persona encargada de las relaciones públicas y de gestionar diferentes proyectos y negocios con entidades públicas.

3.6.7 Operativos.

3.6.7.1 Coordinación.

Está a cargo de Omar Jaramillo Matiz, es la persona encargada de Coordinar las actividades académicas inherentes al Instituto, supervisando y evaluando el proceso de enseñanza para garantizar el desarrollo integral de nuestros aprendices.

3.6.7.2 Asistente Administrativa.

Está a cargo de Leidy Johana Rodríguez Piñeros quien es la persona encargada de realizar todas las actividades referentes al Colegio de CENACAP, también apoya en labores administrativas propuestas por la Dirección del Instituto.

3.6.7.3 Servicio al Cliente.

Está a cargo de Leidy Johana Vela y Diana Carolina Bossa quienes son las personas encargadas de la recepción del Instituto y Atender a los clientes que soliciten servicios, ofreciendo los mismos de la forma más cordial y eficaz para contribuir el fortalecimiento y posicionamiento del Instituto.

3.6.7.4 Asistente Administrativa.

Está a cargo de Jazmín Useche Acosta, es la persona encargada asistir la Dirección Administrativa Ejecutando los procesos administrativos del área y apoyando la verificación de que estos sean cumplidos, presta apoyo en tareas que le sean encomendadas por la gerencia.

3.6.7.5 Asesoría de crédito y gestión de cartera.

Está a cargo de Kevin Niño quien se encarga de establecer estrategias de recuperación de cartera, apoyados en procesos y herramientas que son administradas por la Dirección Administrativa y la Gerencia.

3.6.7.6 Secretaria académica.

Está a cargo de Yudy Holguín Soler, quien se encarga de llevar el Registro y control de los libros reglamentarios y documentación legal de la Institución (calificaciones, matrículas, actas, registros de aprendices y organizar y ejecutar el proceso de matrícula.

3.6.7.7 Técnico en Sistemas.

Está a cargo de Luis Fernando Salamanca Vargas, quien se encarga de atender todo lo referente a los equipos de computación, redes de conexión y mantenimientos preventivos de los equipos de la Institución.

3.6.7.8 Servicios Generales.

Está a cargo de Marley Morales Sánchez, es la persona encargada de Velar por el aseo y buena presentación de las áreas y zonas que le sean asignadas.

3.6.7.9 Coordinación Financiera.

Está a cargo de Lina Goyeneche Mora, quien se encarga de realizar los pagos de las entidades financieras, proveedores, nomina, etc. Y en si todos los compromisos adquiridos por el grupo empresarial.

3.6.7.10 Mantenimiento y mensajería.

Está a cargo de Bayardo Vásquez, es la persona encargada de realizar los respectivos mantenimientos en las instalaciones del Instituto y realiza los servicios de mensajería y diligencias para el grupo empresarial.

3.6.7.11 Coordinación Comercial.

Está a cargo de Bertha Gutiérrez Beltrán, es la persona encargada de apoyar las labores del Departamento Comercial, aportando y ejecutando ideas, estrategias de venta realizando captación de clientes, convenios y aliados comerciales para la institución.

3.6.7.12 Coordinación de Sistemas de Gestión.

Está a cargo de Vanessa Sogamoso, es la persona encargada de Asegurar el cumplimiento de los estándares del Sistema de Gestión de Calidad y de seguridad, promoviendo y desarrollando la conciencia del personal para que contribuyan al seguimiento y la eficacia del sistema a través de la mejora continua y del mejoramiento de los procesos que se encuentren dentro del alcance establecido.

3.6.8 Mapa de procesos.

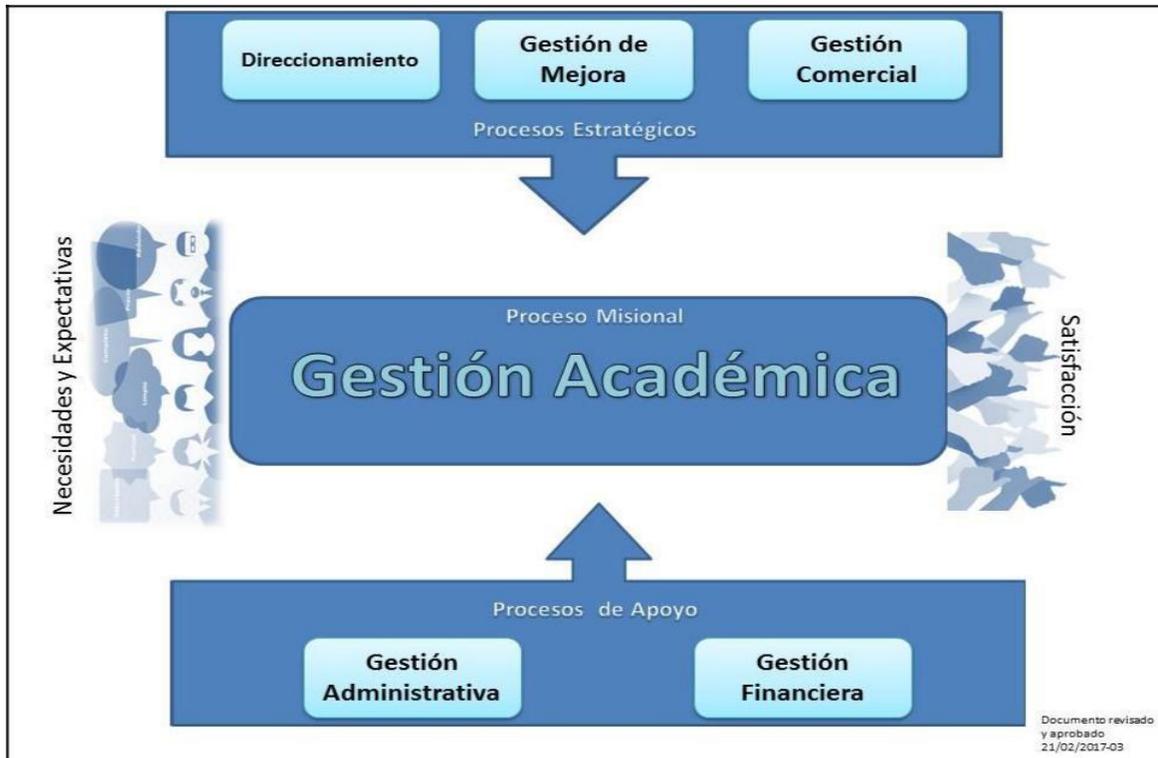


Figura 2. Mapa de Procesos. Fuente: Archivo de la empresa. 2017.

3.6.9 Gestión del talento humano de Capacitar Limitada.

CAPACITAR LIMITADA CENACAP dentro de su estructura organizacional no cuenta con un área específica que se dedique a gestionar el Talento Humano, la realización de esta área está a cargo de la Dirección Administrativa, quien tiene definido procedimientos para cumplir con estas labores.

3.6.10 Proceso dirección administrativa.

La Dirección Administrativa de la empresa, es la encargada de planear, organizar, dirigir

y controlar todos los recursos del Instituto, siempre enfocada en el cumplimiento de la misión de CAPACITAR LIMITADA CENACAP. Dentro de su estrategia administrativa tiene definido su proceso, acompañado de seis (6) procedimientos que complementan la ejecución de sus labores.

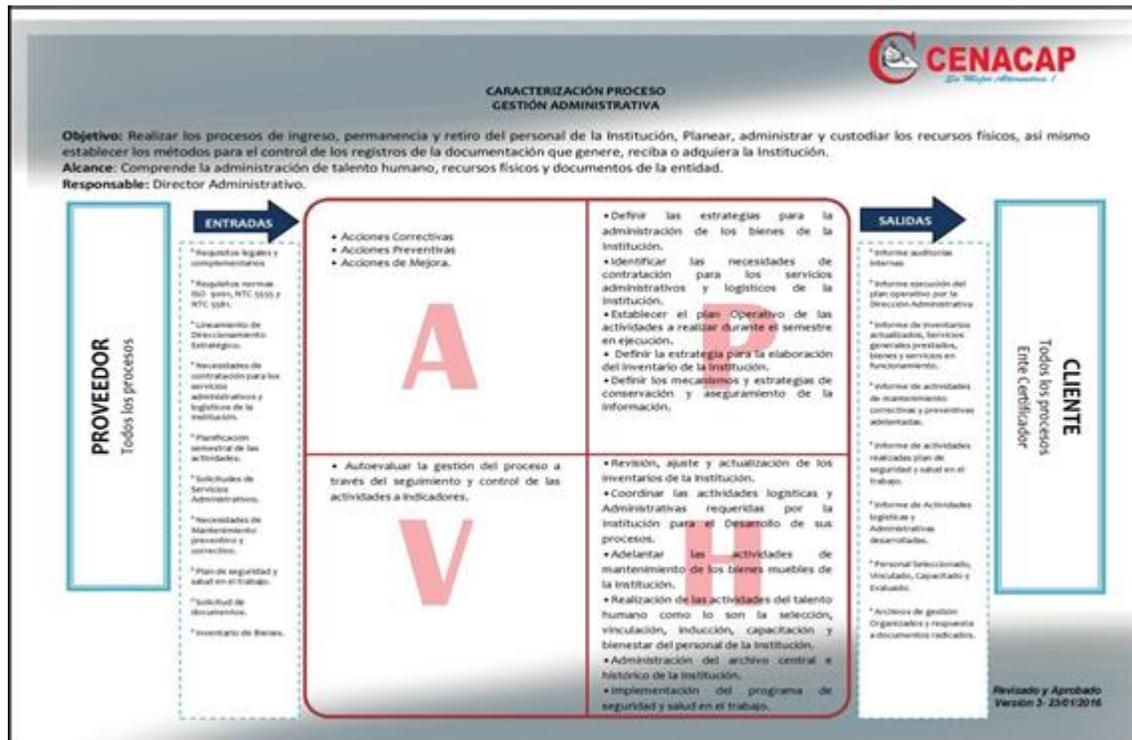


Figura 3. Caracterización del proceso administrativo que se encuentra implementado en la empresa. Fuente: Archivo de la empresa 2017

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, CAPACITAR LIMITADA CENACAP está basado en el ciclo de mejoramiento PHVA (Planear, Hacer, verificar y actuar). Este consiste en cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). En este mismo orden de ideas, el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), desarrollado por (Shewart, 1997), y posteriormente llevado y popularizado en Japón por (Deming, 1989), conocido como Ciclo de Deming, ha recorrido el mundo como símbolo

indiscutible de la mejora continua y se caracteriza por ser dinámico, flexible y puede ser aplicado a cada uno de los procesos y las etapas de planificación, implementación, control y mejora tanto de los productos como de los procesos de los sistema de gestión.

En este ámbito es importante explicar en qué consiste, cada una de fases del Ciclo PHVA:

3.6.10.1 Planificar.

Consiste en establecer los bjetivos, métodos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Para ello se realiza un diagnóstico de la situación actual de la organización, tanto internamente (posibles causas de no conformidades, aspectos a mejorar, entre otros), como externamente (proveedores, clientes, mercado, entre otros). Posteriormente, se elabora un plan de calidad, donde se definen las acciones adecuadas para la mejora de la actual situación. Finalmente, se busca dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?

3.6.10.2 Hacer.

Se fundamenta en la ejecución de lo planificado en el plan de acción y su implementación, a través de la formación del personal de la organización.

3.6.10.3 Verificar.

Radica en realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos establecidos previamente por la organización.

3.6.10.4 Actuar.

Dirigida a tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos e incorporarla en la cultura de la organización a través de la difusión y divulgación de la misma. Se

busca dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Cómo mejorar la próxima vez? (Yáñez & Yáñez, 2012).

3.6.11 Descripciones de cargo.

La organización se encuentra certificada en la ISO 9001:2008, por lo cual cada uno de los cargos están descritos desde el perfil con ítems como educación, formación, experiencia y habilidades, además se encuentran descritos en los procedimientos de selección, formación y desempeño, generando una trazabilidad de las mismas y retroalimentación. En cuanto a la evaluación se tienen previstos modelos de evaluación, planes de intervención o de cierre de brechas.

3.6.11.1 Perfiles de cargo.

Los perfiles de cargos que se utilizan en la actualidad en CAPACITAR LIMITADA CENACAP fueron implementados en el año 2010, desde esta fecha se actualizan de acuerdo con las necesidades siendo actualizado por última vez en el año 2013 debido a la necesidad de incluir nuevos cargos, algunos cambios en los roles y funciones, según el procedimiento fueron validados por la Gerencia y desde entonces se utilizan para el todo el proceso de la gestión del talento humano y organizacional.

Ítems que contiene:

- Identificación.
- Descripción resumida del cargo.
- Competencias del cargo.
- Responsabilidades.
- Autoridad.
- Relaciones de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Organigrama.

Los ítems que actualmente maneja el manual de perfiles de la empresa están bien diseñados y son coherentes con las necesidades del personal, sin embargo, están desactualizados en cuanto a algunas funciones que ya no son acordes a los perfiles y que afectan la calidad y el desempeño de cada colaborador dentro de la organización.

3.6.12.1 Competencias actuales.

Las competencias actuales que tiene la empresa dentro su descripción de perfiles, están basadas en un enfoque conductista y funcionalista, el primero se basa en la identificación de competencias del “ser”, sus cualidades y comportamientos y el segundo está enmarcado en las funciones del cargo o rol, sin embargo, al verificar el nivel de desarrollo de dichas competencias, se evidencia que los niveles de desarrollo no corresponden de manera objetiva con cada nivel y anexo a esto muchos de los colaboradores no cumplen con el nivel de estudios que exige la empresa para ocupar los cargos. Esto se evidencia en los cargos más importantes como lo son todas las direcciones según el organigrama de la empresa; a simple vista se observa que este fenómeno se debe a que esta es una empresa familiar y estos cargos son ocupados por los mismos dueños de la empresa.

3.6.12.2 Gestión para la provisión de cargos.

Existe un procedimiento general del proceso de selección del personal establecido en la empresa, este procedimiento fue elaborado por la dirección administrativa que inicia desde la requisición del personal hasta la desvinculación laboral, así mismo cada una de las actividades que intervienen en el procedimiento.

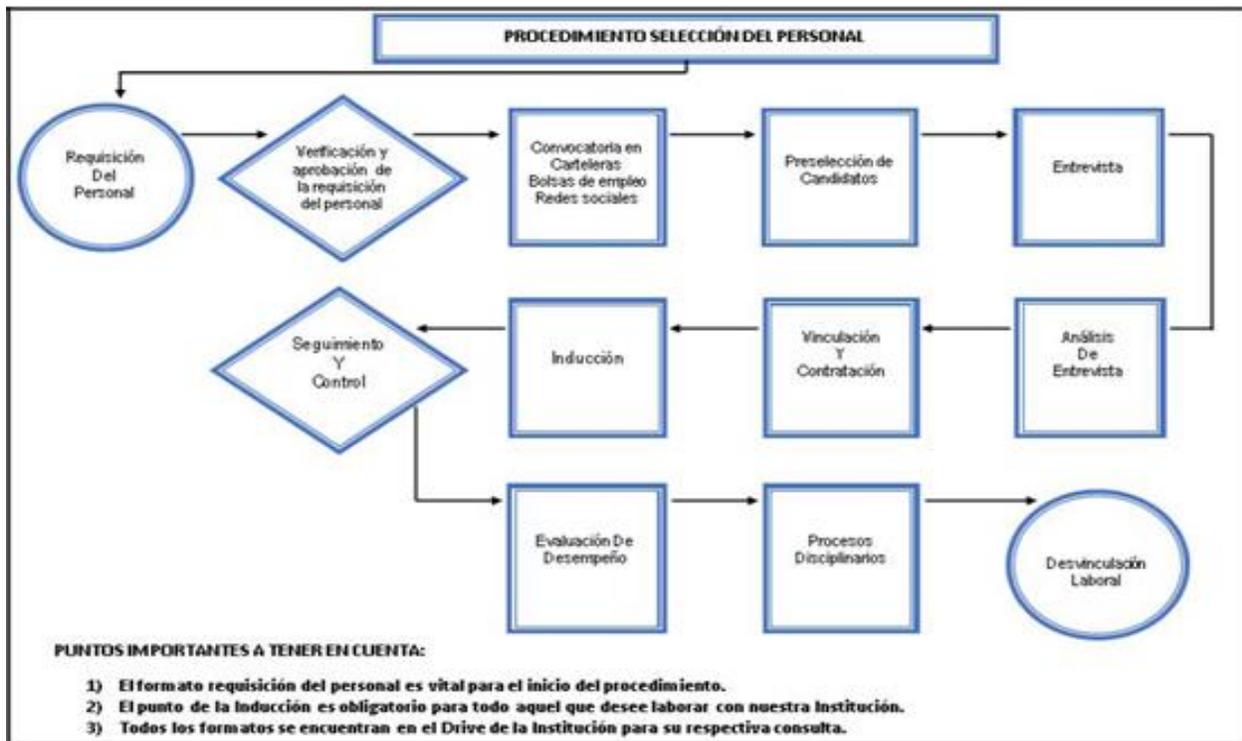


Figura 4. Gestión para la provisión de cargos. Fuente: CAPACITAR LTDA. CENACAP

3.6.12.3 Atracción y selección de personal.

El proceso de atracción y selección de personal se realiza acorde al procedimiento establecido para la selección de personal por tanto el análisis se hará desde dos puntos de vista el primero el análisis documental y el otro desde lo que se logró observar cuando hubo la necesidad de cubrir una vacante.

3.6.13 Inducción, formación y desarrollo.

La inducción, formación y desarrollo se encuentran inmersos en un procedimiento aparte. La inducción del personal está indicada como un punto de obligatorio cumplimiento desde la vinculación. Cuando el colaborador es contratado, es recibido el primer día por la dirección administrativa ya que no se cuenta con un departamento de gestión humana, iniciando dicho proceso con la presentación de bienvenida (incluye historia, organigrama, misión, visión,

valores, compromisos y responsabilidades, beneficios, reglamento, fondo de empleados y recorrido por la empresa), después de ello continua con Sistemas de Gestión (Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo).

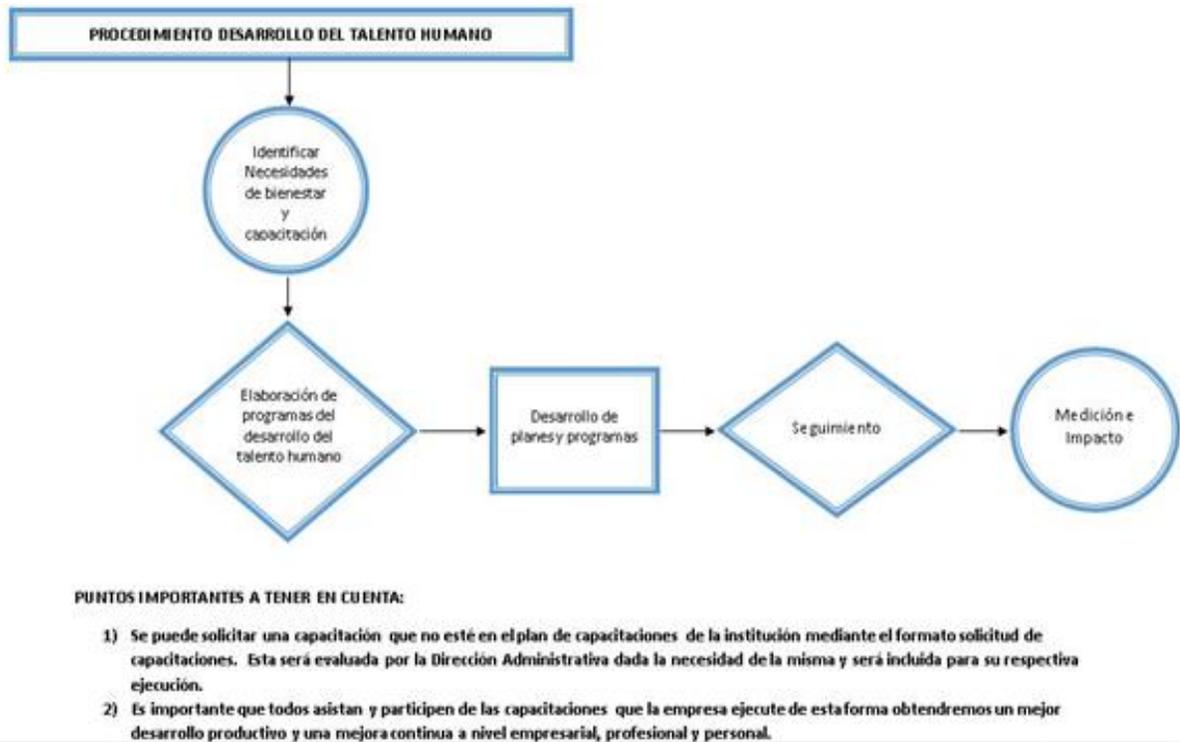


Figura 5. Procedimiento desarrollo del talento humano. Fuente: Archivo de la empresa

3.6.14 Gestión y evaluación del desempeño.

En cuanto a las políticas de personal referidas a Gestión y Evaluación del Desempeño estas están incluidas en el procedimiento de selección del personal e indican alcance hacia todo el personal de la compañía, se realiza una vez al año la evaluación (julio), este proceso se realiza en conjunto con los líderes de cada proceso.

3.6.15 Capacitación.

El plan de capacitación tiene un alcance que cubre la totalidad de la compañía a través de

la construcción del Plan de Formación anual, partiendo de las fuentes establecidas para el sostenimiento y mejoramiento continuo de las competencias técnicas y comportamentales de los colaboradores. La responsabilidad del proceso de formación y desarrollo de capacitación es un proceso compartido desde el área de Dirección Administrativa hacia cada una de las áreas de la empresa y en conjunto con líderes de proceso.

3.7 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada

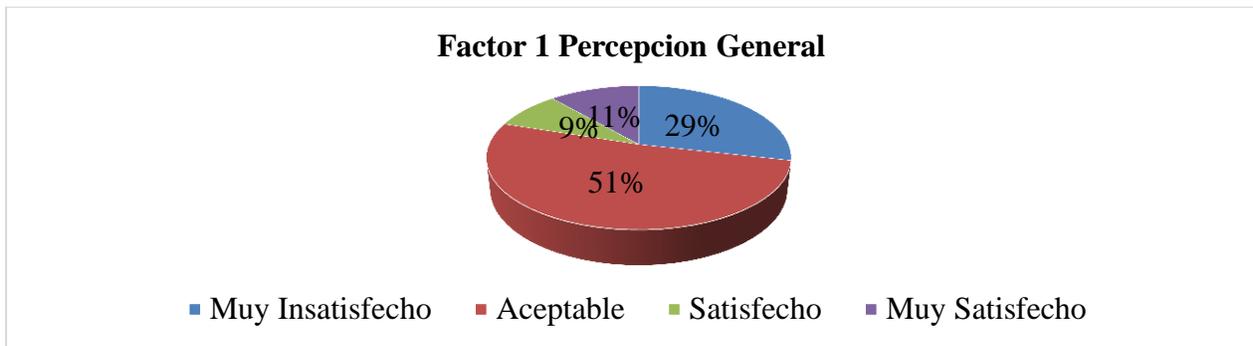
Con la aplicación de la encuesta se quiere determinar en qué nivel de satisfacción se encuentra el personal en cuanto a la gestión del talento humano que la empresa aplica en la actualidad. Lo anterior es para lograr plantear nuevas estrategias que nos permita realizar una intervención organizacional adecuada, eficiente y dinámica; y así mismo, plantear una propuesta que conlleve al mejoramiento organizacional de la empresa CAPACITAR LIMITADA CENACAP. Para el análisis de la encuesta se aplicaron nueve factores los cuales fueron los siguientes:

Tabla 2

Factor 1 Percepción General

Parámetros de Satisfacción	FA	%
Muy Insatisfecho	10	28,57%
Aceptable	18	51,43%
Satisfecho	3	8,57%
Muy Satisfecho	4	11,43%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia.2017.



Gráfica 1. Factor 1 Percepción General. Fuente: Elaboración propia.2017.

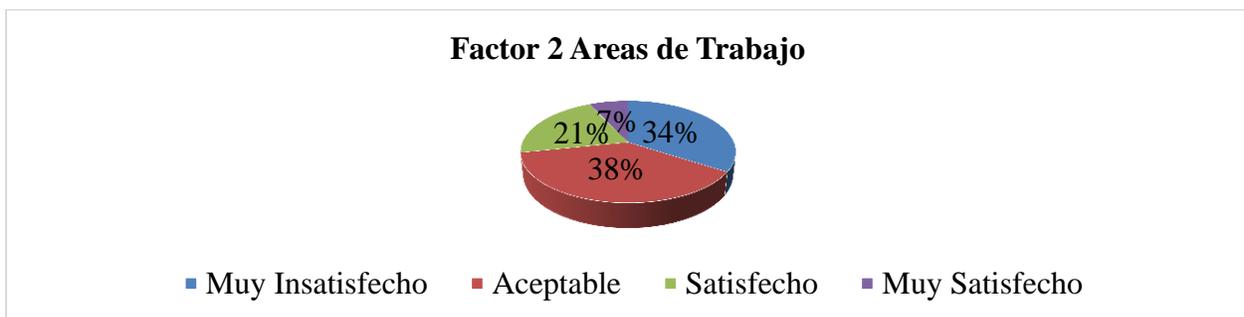
En cuanto a la percepción general que tiene los funcionarios de la empresa se puede observar que se encuentra en un factor diferenciador leve; con un porcentaje del 80% las personas se sienten a gusto trabajando en esta empresa, lo cual hace de la organización un lugar acogedor para trabajar.

Tabla 3.

Áreas de Trabajo.

Parámetros de Satisfacción	FA	%
Muy Insatisfecho	58	34%
Aceptable	64	38%
Satisfecho	36	21%
Muy Satisfecho	12	7%
Total	170	100%

Fuente: Elaboración propia.2017.



Gráfica 2. Factor 2: Áreas de Trabajo. Fuente: Elaboración propia.2017.

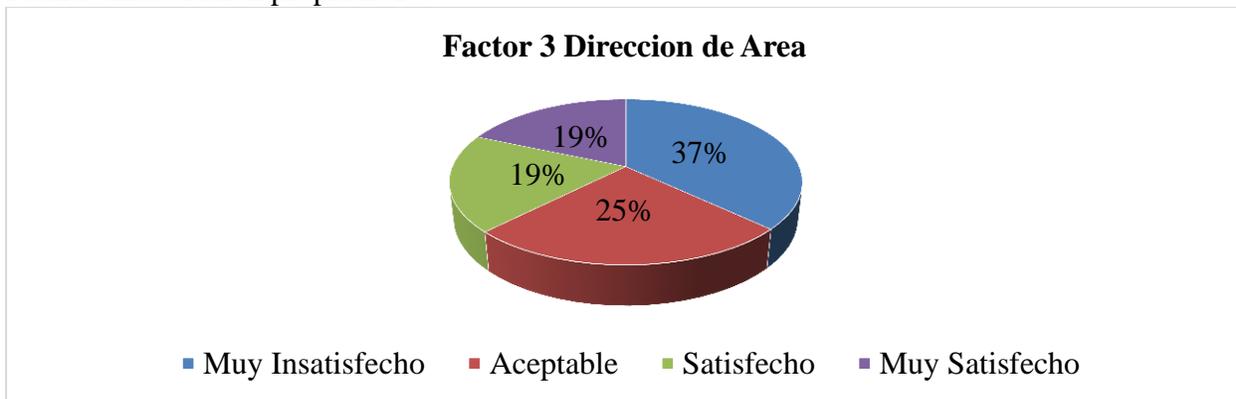
Según los parámetros de satisfacción para este factor el nivel diferenciador es crítico, ya que el 71% de los funcionarios considera que el área de trabajo no es la más favorable para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 4.

Factor 3: Dirección de Área

Parámetros de Satisfacción	FA	%
Muy Insatisfecho	64	37%
Aceptable	44	25%
Satisfecho	33	19%
Muy Satisfecho	32	18%
Total	173	100%

Fuente: Elaboración propia.2017.



Gráfica 3. Dirección de Área. Fuente: Elaboración propia.2017.

El resultado de este factor es un determinante crítico, ya que el 62% de los funcionarios manifiestan que no se sienten bien orientados por los cargos directivos, en muchas ocasiones se sienten a la deriva y su criterio no es tenido en cuenta.

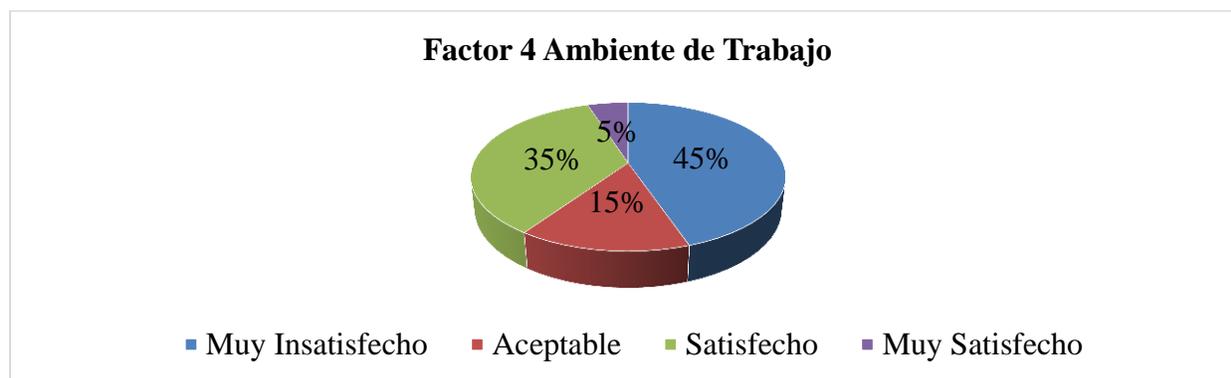
Tabla 5.

Factor 4: Ambiente de Trabajo

Parámetros de Satisfacción	FA	%
Muy Insatisfecho	72	45%
Aceptable	24	15%

Satisfecho	57	35%
Muy Satisfecho	8	5%
Total	161	100%

Fuente: Elaboración propia.2017.



Gráfica 4. Factor 4: Ambiente de Trabajo. Fuente: Elaboración propia.2017.

En este factor el resultado es un determinante crítico, ya que solo el 55% de los funcionarios perciben un buen ambiente de trabajo, según lo observado los funcionarios no tienen muy buena relación con los altos directivos, ya que en muchas ocasiones no se siente valorados en la organización.

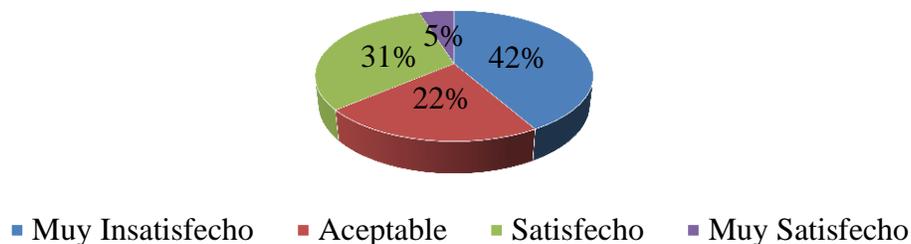
Tabla 6.

Factor 5: La comunicación y Coordinación

Parámetros de Satisfacción	FA	%
Muy Insatisfecho	68	42%
Aceptable	36	22%
Satisfecho	51	31%
Muy Satisfecho	8	5%
Total	163	100%

Fuente: Elaboración propia.2017.

Factor 5 La comunicación y coordinación



Gráfica 5. Factor 5: La comunicación y coordinación. Fuente: Elaboración propia.2017.

En el análisis de este resultado se observa que el tema de la comunicación entre funcionarios no es muy bueno, el factor determinante es crítico con un 66% donde los funcionarios expresan que muchos de los compañeros trabajan por su propia cuenta, y que cuando hay que realizar trabajos en equipo es muy difícil coordinar las funciones encomendadas.

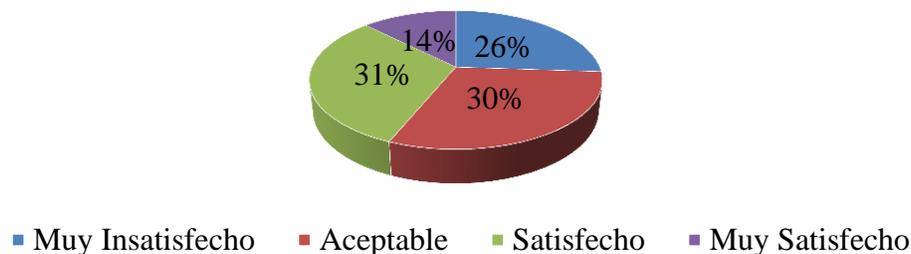
Tabla 7.

Factor 6: Condiciones Ambientales de Trabajo

Parámetros de Satisfacción	FA	%
Muy Insatisfecho	50	26%
Aceptable	58	30%
Satisfecho	60	31%
Muy Satisfecho	24	13%
Total	192	100%

Fuente: Elaboración propia.2017.

Factor 6 Las Condiciones ambientales de trabajo



Gráfica 6. Factor 6: Las condiciones ambientales de trabajo. Fuente: Elaboración propia.2017.

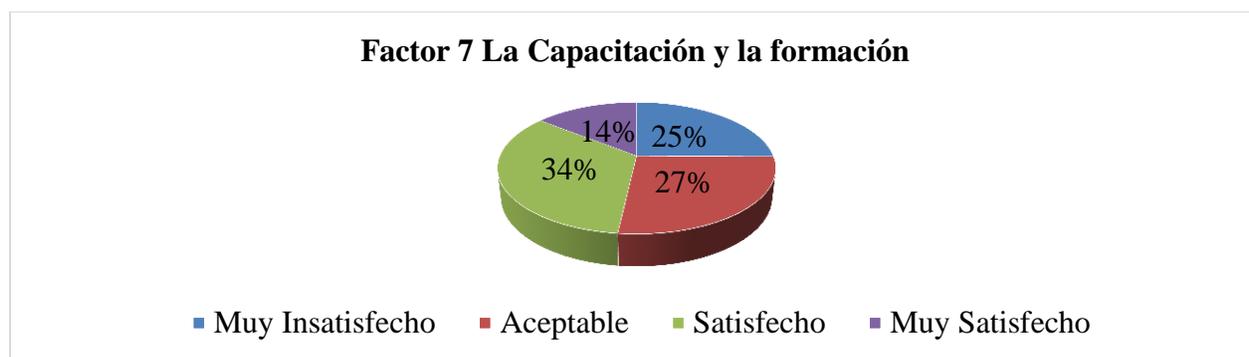
El resultado de este factor es determinante crítico, ya que el 56% de los funcionarios considera que la empresa no cuenta con las condiciones ambientales adecuadas para el desarrollo de sus funciones.

Tabla 8.

Factor 7: La Capacitación la formación

Parámetros de Satisfacción	FA	%
Muy Insatisfecho	49	25%
Aceptable	52	27%
Satisfecho	66	34%
Muy Satisfecho	28	14%
Total	195	100%

Fuente: Elaboración propia.2017.



Gráfica 7. Factor: La capacitación y la formación. Fuente: Elaboración propia.2017.

El resultado de este factor es un determinante crítico ya que el 52% de los funcionarios de la empresa perciben que la capacitación y la formación que tiene implementada la empresa no es paralelo con las necesidades que presenta el personal.

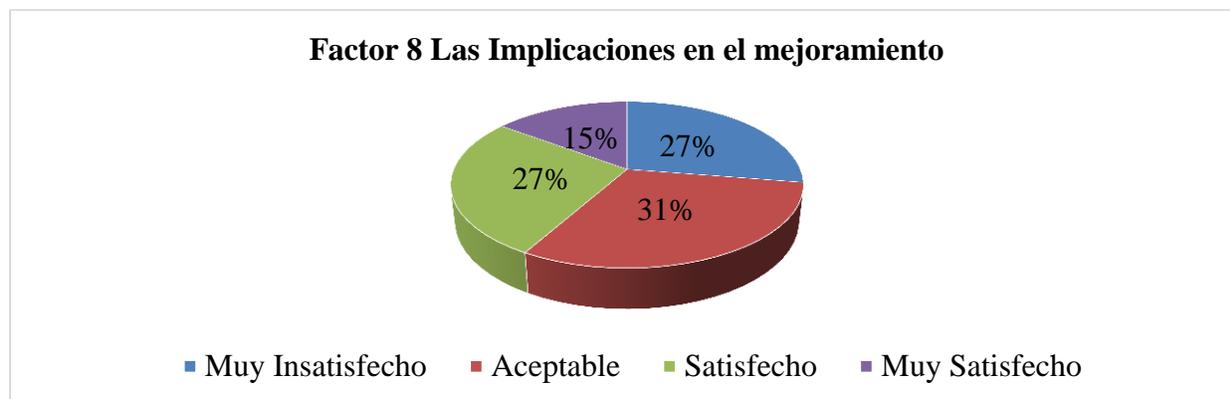
Tabla 9.

Factor 8: Las implicaciones en el mejoramiento

Parámetros de Satisfacción	FA	%
Muy Insatisfecho	52	28%

Aceptable	58	31%
Satisfecho	51	27%
Muy Satisfecho	28	15%
Total	189	100%

Fuente: Elaboración propia.2017.



Gráfica 8. Las implicaciones en el mejoramiento. Fuente: Elaboración propia.2017.

El resultado de este factor es un determinante crítico ya que el 58% manifiesta que la empresa en cuanto a implicaciones de mejora siempre planifica acciones que finalmente quedan plasmadas en el papel y nunca son ejecutadas en la realidad.

Tabla 10.

Factor 9: La motivación y el reconocimiento

Parámetros de Satisfacción	FA	%
Muy Insatisfecho	52	28%
Aceptable	56	30%
Satisfecho	66	35%
Muy Satisfecho	12	6%
Total	186	100%

Fuente: Elaboración propia.2017.



Gráfica 9. Factor 9: La motivación y el reconocimiento. Fuente: Elaboración propia.2017.

El resultado de este factor es un determinante crítico ya que el 58% de los funcionarios perciben que la empresa no se preocupa por sacar espacios que motiven y den reconocimiento al talento humano, muchas veces se realizan trabajos para la alta dirección, pero esta nunca se toma el tiempo para hacer mérito a estas actividades.

3.8 Matriz EFI

La matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) evaluó los principales factores internos en el departamento de talento humano, de esta forma se ponderaron las fortalezas y debilidades que se encontraron en el interior del área, teniendo en cuenta que se puede obtener una calificación alta de 4,0 como fuerza mayor o por el contrario de 1,0 como el menor valor obtenido y siendo una debilidad mayor. A continuación, se aprecian los factores y el impacto que tienen cada uno de ellos sobre el área de talento humano.

Tabla 11.
Estudios de Factores Internos

EFI	ESTUDIOS DE FACTORES INTERNOS		
	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
Trabajadores con experiencia	0,10	4	0,4
Perfiles de cargos definidos y manuales de funciones	0,08	4	0,32

establecidos			
Certificación de calidad ISO-9001:2008	0,08	3	0,24
Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	0,08	3	0,24
Salarios competitivos	0,10	4	0,4
DEBILIDADES			
Bajos Salarios	0,18	1	0,18
Mal clima laboral	0,10	1	0,1
Trabajadores con baja formación profesional	0,10	1	0,1
Trabajadores desmotivados	0,08	1	0,08
No se evidencia liderazgo	0,10	1	0,1
TOTAL	1,00		2,16

Fuente: Elaboración propia. 2017.

CALIFICACION IMPORTANCIA

1 debilidad mayor

2 debilidades menores

3 fuerza menor

4 fuerza mayor

En la aplicación de la matriz EFI se denotó que la puntuación fue inferior a la media (2.5), lo que indicó que el Departamento de Talento Humano no respondía a las fortalezas frente a las debilidades existentes en su medio, lo cual debió establecer mejoras en las estrategias del departamento, aprovechando de forma eficaz las oportunidades y reduciendo al mínimo los efectos negativos.

3.9 Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores MEFE permitió evaluar los principales factores externos en relación con el departamento de talento humano, al igual que en la matriz MEFI se realiza una ponderación en la cual se establece una calificación entre 1,0 y 4,0. Con respecto a las oportunidades y amenazas externas, teniendo en cuenta que 4,0 es el valor más alto con una reacción alta y 1,0 es valor más bajo con una deficiente reacción. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el área de talento humano de CAPACITAR LTDA CENACAP.

Tabla 12.
Estudios de Factores externos

EFE	ESTUDIOS DE FACTORES EXTERNOS		
	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
La oferta de programas externos de capacitación específica para el personal vinculado	0,20	2	0,4
Personal motivado	0,11	1	0,11
Mejora del clima laboral	0,10	4	0,4
Integraciones y convenciones empresariales	0,11	2	0,22
Desarrollo de nuevas carreras técnicas	0,10	2	0,2
AMENAZAS			
Baja productividad	0,10	3	0,3
Alta rotación del personal atraído por mejores condiciones en el sector	0,07	1	0,07
Riesgo alto de desánimo	0,05	2	0,1
Personal desmotivado	0,06	2	0,12
Altos costos en la formación académica, para especializar al personal profesional	0,10	2	0,2
TOTAL	1,00		2,12

Fuente: Elaboración propia. 2017.

En la aplicación de la Matriz EFE, se observó que la puntuación fue inferior a la media (2.5), lo que evidenció que el Departamento de Talento Humano, no respondió a las oportunidades presentadas frente a las amenazas existentes en el medio. La aplicación de estrategias no fortaleció las oportunidades minimizando el impacto de las amenazas

3.10 Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Bajos Salarios	1. Atender grupos adicionales de clientes.
2. Mal clima laboral	2. Demanda creciente de personal técnico capacitado por nuevas empresas en la región.

3. Trabajadores con baja formación profesional	3. Prioridad otorgada a la educación técnica en las estrategias de desarrollo nacional.
4. Trabajadores desmotivados	4. Capacitación técnica para jóvenes víctimas del conflicto armado a través de programas del gobierno.
5. No se evidencia liderazgo	5. Nuevas empresas en la región con deseos de hacer convenios interinstitucionales.
FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Trabajadores con experiencia	1. Entrada de competidores foráneos con costos menores.
2. Perfiles de cargos definidos y manuales de funciones establecidos	2. Crecimiento más lento en el mercado de carreras técnicas por competencias laborales.
3. Certificación de calidad ISO-9001:2008	3. Cambios adversos en políticas educativas.
4. Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	4. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
5. Salarios competitivos	5. Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.

Fuente: Elaboración propia. 2017.

3.11 DOFA Cruzada

Tabla 13.

Matriz DOFA Cruzada

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Atender grupos adicionales de clientes.	A1 Entrada de competidores foráneos con costos menores.
O2 Demanda creciente de personal técnico capacitado por nuevas empresas en la región.	A2 Crecimiento más lento en el mercado de carreras técnicas por competencias laborales.
O3 Prioridad otorgada a la educación técnica en las estrategias de desarrollo nacional.	A3 Cambios adversos en políticas educativas.
O4 Capacitación técnica para jóvenes víctimas del conflicto armado a través de programas del gobierno.	A4 Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
O5 Nuevas empresas en la	A5 Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.

región con deseos de hacer convenios interinstitucionales.

FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
F1 Trabajadores con experiencia. F2 Perfiles de cargo definidos y manuales de funciones establecidos. F3 Certificación de calidad ISO 9001:2008 F4 Sistema de seguridad y salud en el trabajo. F5 Experiencia en el sector educativo.	F1, O1. Capacitaciones de mejora con PNL a través de los funcionarios con experiencia, en la exploración de nuevos grupos. F2, O2. Capacitar al departamento comercial de la empresa en técnicas de neuromarketing. F3, O3. Desarrollo de nuevos programas técnicos con la actualización y certificación en la norma ISO 9001:2015. F4, O4. Ampliar los convenios con empresas que generen valor social y ambiental. F5, O5. Diseñar un portafolio de servicios de capacitación para potencializar el talento humano de las nuevas empresas en la región.	F1, A1. Intensificación de publicidad y promociones en temporadas bajas de venta. F2, A2. Brindar mejores oportunidades en planes de carrera, incentivos, bienestar y demás factores que logren la disminución de la rotación de personal. F3, A3. Detallar por qué se tiene un SGC y para qué. F4, A4. Brindar condiciones favorables y cómodas en el lugar de trabajo para contrarrestar la incertidumbre. F5, A5. Implementar incentivos en especie.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
D1 Bajos Salarios. D2 Mal clima laboral. D3 Trabajadores con baja formación profesional. D4 Trabajadores desmotivados. D5 No se evidencia liderazgo.	D1, O1. Ajustar salarios. D2, O2. Reconocer el trabajo de los funcionarios mediante incentivos personales. D3, O3. El departamento de Talento Humano debe incrementar por lo menos en una persona para apoyar las labores operativas en el área. D4, O4. En el año implementar dos salidas corporativas para conocer el mercado. D5, O5. Identificar intereses y habilidades y encajarlas al puesto de trabajo, y así aprovechar los contratos	D1, A1. Mejorar las competencias de los trabajadores y la vinculación entre la oferta educativa y la demanda laboral. D2, A2. Fomentando compromiso mediante retos personales y corporativos. D3, A3. Capacitación constante del personal en cada área competente. D4, A4. Crear retos de equipo de trabajo con indicadores de calidad para presentar a fin de año y generar recompensas. D5, A5. Establecer mesas de ayuda enfocadas al

grandes con demás entidades. acercamiento del personal hacia el departamento de Talento Humano y que este a su vez contemple un buzón virtual de sugerencias e inquietudes donde se puedan compartir y rediseñar nuevos temas enfocados directamente a la dirección optima del recurso humano.

Fuente: Elaboración propia. 2017.

4. Conclusiones

En las organizaciones para lograr el éxito es necesario que exista un equilibrio entre los procesos establecidos y las personas que los ejecutan, pues es una ventaja para la empresa tener definidos los estándares de procesos y que su personal manifieste su sentido de pertenencia, contribuyendo y aportando al fortalecimiento de la compañía. Se diseñó una Propuesta de Mejoramiento para la gestión del Talento Humano, el cual se puede aplicar en cada uno de los procesos del área, soportando las mejoras necesarias con el fin de perfeccionarlos.

En el diagnóstico se evidenciaron falencias administrativas que retrasan los procesos internos del área de Talento Humano por medio de un reconocimiento que mostró la baja motivación del personal y la poca satisfacción en aspectos como la remuneración salarial debido a que los incrementos salariales no se ven reflejados de forma anual y no se tiene en cuenta el aumento del costo de vida afectando la economía de los colaboradores.

Así mismo, el bienestar organizacional, presenta una baja atención por parte de las directivas, generando inconformismo y poca valoración a las actividades que regularmente incentiva el departamento de talento humano. También se identificó que hay insuficiencia en el proceso de inducción, es por ello que dentro de la propuesta se alude la importancia de dar a conocer en primer lugar los valores, la visión, la misión y los objetivos organizacionales de CAPACITAR LIMITADA CENACAP, los cuales se redefinieron proporcionando claridad en la dirección administrativa.

La aplicación de matrices tales como el DOFA, EFI y EFE, determinaron los factores que incidían en el desarrollo del área, siendo las herramientas precisas para tomar las acciones pertinentes y los cambios necesarios de mejora. En cuanto al análisis DOFA, se realizó con la información que se obtuvo en la empresa, y permitió precisar cuál era el presente de la empresa y hacia donde deseaba llegar, un punto para destacar de la elaboración del DOFA es que le ofrece un nuevo panorama y le permite crear objetivos concisos que no estaban claros para el área de

talento humano pero que ahora les brinda un conocimiento exacto de las herramientas con las que contaba y que le hacía falta para cumplir.

Igualmente, en el caso del DOFA se identificaron aspectos que no permitían reconocer una unidad en el ambiente laboral tales como la falta de espacios de integración laboral, lo cual a través del plan estratégico y a su vez enfocado en un plan de acción de clima organizacional permitió la creación de actividades de bienestar y trabajo en equipo que conllevó a los colaboradores desarrollar un mejor sentido de pertenencia y compromiso hacia su grupo de trabajo tanto a pares como a superiores.

Al respecto conviene señalar que se fueron vinculando tanto la misión, visión, los objetivos, así como los valores corporativos con aquellos creados para la gestión del talento humano dando así un mayor énfasis a un mejoramiento y equilibrio tanto para los miembros de la Junta Directiva como para los colaboradores de la empresa.

Conviene distinguir que mediante los resultados expuestos en esta investigación con relación las matrices EFE y EFI , la empresa conoció la situación que se presentaba en el área de talento humano, de este modo el diseño del plan de mejoramiento para el área en mención, el cual logró crear medidas de acción que le ayudaron a desarrollar estrategias donde se hizo partícipe a los colaboradores para que tomaran parte de las decisiones y existiera un trabajo en equipo más fortalecido, generando un clima adecuado que incitara al colaborador a creer en él y fomentar compromiso , innovación y productividad, alcanzando en la empresa una optimización de recursos y capacidad para mantenerse en niveles altos de productividad y efectividad, superando las situaciones que se presenten en el medio, afrontando los retos que se dan a corto y largo plazo que basados en el plan estratégico, puede anticiparse a dichas situaciones.

5. Recomendaciones

Es significativa la importancia que tiene la planeación estratégica en los diferentes tipos de empresas que existen hoy en día, dado que es importante que toda la empresa tenga claridad hacia donde se dirige y de esta forma se involucren los directivos y colaboradores de la empresa y se entienda que es fundamental el diseño del plan estratégico para el área de talento humano de CAPACITAR LIMITADA CENACAP, es considerable realizar cambios de gran magnitud que beneficien y orienten al área de forma estratégica y que esto se vea reflejado hacia las demás áreas.

La trascendencia de estos cambios debe llevar a cambiar la mentalidad y lograr un ambiente laboral óptimo, acorde a los cambios que genera el sector al cual pertenece. Se sugiere la vinculación en cargos directivos de personas externas a la familia para apoyar los procesos internos, movilizar el conocimiento que tienen sus creadores y directivos actuales hacia la optimización del conocimiento a base de la experiencia, para que de esta manera inyecte un estilo gerencial participativo acorde a los cambios que se evidencian en el mercado.

Así mismo, que la gerencia permita más autonomía y respaldo en las decisiones al departamento de talento humano, teniendo en cuenta que ésta es un área de apoyo que brinda estrategias que facilitan y designan efectividad en el trabajo del personal, como el hecho de evaluar y establecer un presupuesto que permita la ejecución de las actividades que están propuestas en el cronograma del área. De igual manera, la implementación y puesta en marcha de una política salarial, puesto que los salarios son un punto crítico en la organización y permitiría equilibrar la objetividad de los cargos, generando en el personal estabilidad y seguridad.

Por último, la implementación y ejecución de programas de bienestar que permitan una retribución al buen desempeño que forjan los colaboradores, ya que cada uno con su trabajo permite cumplir con los compromisos establecidos en la organización y por consiguiente la compañía pueda brindarles planes que le reconozcan un crecimiento personal, profesional y

social, por ello se proponen actividades que involucren la salud ocupacional, el clima organizacional, la capacitación y espacios recreativos, la conjugación de estos permiten un mayor desenvolvimiento de cada uno de los integrantes garantizando óptimas condiciones laborales.

5.1 Propuesta de mejoramiento a los procesos de gestión del talento humano

En la actualidad gran parte de las organizaciones asumen las acciones ejecutadas en los departamentos de gestión del talento humano con gran responsabilidad puesto que de sus actividades parten muchos procesos en la calidad, productividad, rentabilidad, satisfacción de los clientes y la imagen de la misma. Los procesos generados y ejecutados en gestión del talento humano repercuten directamente en el desempeño de sus colaboradores, y su inadecuada gestión puede influir directamente en el desempeño de sus funciones creando poca motivación, falta de información, funciones no definidas con claridad, mala comunicación interna, escasa cooperación y coordinación creando conflicto de intereses.

Por lo anterior hay que desarrollar iniciativas para lograr la excelencia con un mejoramiento continuo en todos los campos, con buen liderazgo y compromiso de la organización para cumplir con la misión institucional y así alcanzar las metas fijadas periodo por periodo.

Con base en lo anterior, a continuación, se presentan las propuestas de mejora en cada uno de los procesos administrativos de la Gestión del talento humano en la empresa CAPACITAR LIMITADA CENACAP.

5.2 Preselección de personal.

Al presentarse la necesidad de cubrir una vacante, ésta se solicita mediante un formato de requisición, especificando las necesidades del cargo lo cual es complementado con el perfil establecido para cubrir dicha necesidad. Teniendo en cuenta que mediante el diagnóstico se

encontró que en este procedimiento la mayor debilidad es la falta de perfiles claramente establecidos ya que la mayoría de las personas que entran a laborar en la empresa lo realizan por recomendación. Se sugiere que diseñen de manera más específica la solicitud realizada, que sea clara y efectiva para contribuir al proceso de selección. Lo anterior se plantea, teniendo en cuenta como lo afirma (Chiavenato, 2009) “el reclutamiento consiste a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos”, así mismo, (Chiavenato, 2009) nos indica “el reclutamiento implica un proceso que varía según la organización; el comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Es decir, la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. Como el reclutamiento es una función de staff sus actos dependen de una decisión de línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleo o solicitud de personal se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección.

Teniendo en cuenta la falta de perfiles claramente establecidos, se sugiere que inicialmente se realice una descripción del cargo y un análisis de puesto de trabajo, teniendo en cuenta que con estas herramientas se logra obtener información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, con el fin de organizarla y evaluarla. La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia, varias de las áreas dependen de esta información, por ejemplo, para encontrar solicitantes idóneos para los puestos disponibles, los especialistas de recursos humanos deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo. Estos requisitos deben ser específicos para que permitan a los especialistas proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios.

5.3 Selección de personal.

Partiendo del precepto donde las pruebas de selección evalúan las capacidades, actitudes

y aptitudes de la persona candidata en relación con el puesto de trabajo a ocupar y con el estilo de la Entidad, se encontraron no conformidades, teniendo en cuenta que no en todos los casos el procedimiento de selección es previamente preparado. Así mismo no en todos los casos se realizan pruebas específicas, de conocimiento y de habilidades o de medición de competencias, relacionadas con el cargo a desempeñar, como Warteg, Valanti, SED, Proa, Antes, 16pf, entre otras. Aún con la importancia que tienen dichas pruebas teniendo en cuenta la actividad que la empresa ejecuta se propone:

- Utilización de los perfiles claramente establecidos con el fin de llevar a cabo un proceso de selección más objetivo.
- Que, en todos los casos, se prepare la entrevista estructurada, con antelación de acuerdo con el cargo que se está buscando cubrir y teniendo en cuenta la actividad de la Entidad.
- Realización de pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar en todos los casos. Para ello se recomienda de manera puntual conformar un equipo de selección conformado por el director administrativo, el jefe inmediato o Coordinador y un profesional Psicólogo especialista en la aplicación e interpretación de pruebas como Warteg, Valanti, SED, Proa, Antes, 16pf, entre otras.

Lo anterior se propone teniendo en cuenta que:

La selección de recursos humanos es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posea respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

5.3 Preparación para la entrevista.

Antes de comenzar la entrevista, un seleccionador necesita hacer ciertos preparativos:

En primer lugar, el entrevistador deberá conocer en detalle el “formato de requerimiento del personal”.

Así mismo, el entrevistador deberá familiarizarse con el contenido del currículum vitae del candidato, para no acudir a él constantemente durante la entrevista.

El entrevistador, además de conocer previamente todo lo que pueda sobre el puesto y el candidato, deberá también planificar la entrevista, y prefijar unas líneas generales sobre los temas a tratar y sobre el tiempo disponible.

- En cualquier caso, deberá disponer después de la entrevista del tiempo suficiente para anotar comentarios mientras las impresiones están todavía frescas y antes que otros asuntos interfieran.

- Los documentos básicos que el entrevistador debería consultar con antelación a la entrevista y que le permitirán preparar su plan de exploración son los siguientes: Currículum vitae, exámenes médicos, entrevistas anteriores con el candidato, pruebas psicotécnicas. Disponiendo de esta información, la preparación de una buena entrevista deberá responder a algunas preguntas clave:

1. ¿Existe algo llamativo, anormal o dudoso en la trayectoria del candidato?
2. ¿Se producen incongruencias de cualquier tipo en su historial?
3. ¿Hay lagunas de información llamativas?
4. ¿Coinciden bien los siguientes elementos?
5. Formación/nivel de puesto o puestos alcanzados en la trayectoria profesional
6. Situación familiar/motivaciones
7. Edad/responsabilidad alcanzada
8. ¿Tenemos toda la información necesaria sobre la persona y su entorno?
9. ¿Podemos hacernos una idea inicial sobre el candidato? ¿Cuál?
10. ¿Puntos fuertes y débiles? ¿Cuáles?

La respuesta a cada una de estas preguntas constituirá una “hipótesis” que debemos tratar de contrastar en la posterior entrevista.

5.4 Estrategia de la entrevista.

Con el fin de extraer la mayor cantidad de información útil posible de una conversación se recomiendan las siguientes tácticas y estrategias.

Efectuar el plan de indagación: El entrevistador debe mantener una conversación activa a fin de poder extraer toda la información que necesitara para hacer su evaluación. Como fórmula general del plan de indagación, la entrevista inicial debe estructurarse de tal manera que se consigan los siguientes objetivos:

- Dar al candidato la oportunidad de expresarse y comunicarse de modo abierto, de tal forma que podamos evaluar su capacidad de comunicación interpersonal.
- Repasar los aspectos generales de la trayectoria personal y profesional del candidato de forma que conozcamos los aspectos más importantes de su desarrollo pasado.
- Explorar la formación teórica y práctica o experimental recibida por el candidato.
- Explorar el tipo de responsabilidades que el candidato ha desempeñado hasta el momento.
- Explorar en profundidad mediante preguntas para las características de la conducta general del candidato y sus implicaciones en el ámbito profesional. Conocer algunos aspectos generales de las necesidades psicológicas básicas del candidato y de su tipo y perfil de motivación.
- Alcanzar una descripción esquemática, pero completa del tipo de candidato que tenemos delante y un primer diagnóstico sobre su idoneidad para el puesto que se selecciona.
- Efectuar preguntas abiertas: Cualquier pregunta que pueda ser contestada con “sí o no” o con una sola frase, proporciona únicamente una parte pequeña de la información y no estimula a responder libremente. Por el contrario, las preguntas indirectas, abiertas, estimulan a expresar ideas y dar información que podría no haberse conseguido mediante un acercamiento directo.
- Mantener la guía y control de la situación de entrevista: La conversación de la entrevista de evaluación está mucho más cuidadosamente planificada y controlada que en los contactos diarios de tipo social. A través de un número variado de preguntas y comentarios se puede imprimir a la conversación rapidez o lentitud. Se puede ir de lo general a lo específico o

viceversa. Al hacer únicamente preguntas, el entrevistador dificulta su tarea, condiciona o enseña al candidato a que responda a preguntas, más que estimularlo a que hable espontáneamente sobre aspectos que pueden ser importantes.

- Se anexan formatos de entrevista estructurada la cual contiene puntos básicos, preguntas para evaluar criterios de conducta profesional específicos, así como aspectos que permiten evaluar el perfil motivacional del candidato. Adicionalmente se anexa lista de aspectos a considerar en la entrevista y una lista completa de las posibles preguntas que el entrevistador puede hacer para conocer las posibles competencias conductuales del candidato.

5.4.1 Integrar trabajadores.

En este importante aspecto, nos referimos directamente a socializar los trabajadores en el entorno laboral.

5.4.2 Acciones que realizar en el proceso de inducción.

Para el proceso de inducción en el Centro de Gestión Industrial se encontraron no conformidades tales como desconocimiento por parte de los colaboradores en cuanto a la misión, visión, principios, valores y política de la Entidad, teniendo en cuenta que no existe alguna guía para la inducción, así mismo no hay tiempo, etapas, ni un grupo de apoyo definido para el desarrollo de esta. Por lo anterior, se propone:

- Utilizar un manual diseñado con los datos básicos y necesarios para el conocimiento de los nuevos colaboradores de la empresa. Así mismo se sugiere que a este manual se anexe el reglamento de trabajo ya existente para que sea conocido por el nuevo colaborador.
 - Definición de un periodo para el desarrollo de la inducción, tiempo sugerido 1 semana.
 - Definir persona o grupo de apoyo para llevar a cabo el proceso de inducción, (Mentoring). que en este caso serían los coordinadores de cada dirección o personas asignadas por el Director Administrativo.
- Hacer entrega del manual de funciones, como herramienta inicial para el conocimiento del que hacer en su puesto de trabajo.

Lo anterior se propone teniendo en cuenta que un programa de orientación logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar la socialización de los nuevos colaboradores. La socialización es el proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización. Por medio de métodos formales, como los programas de orientación o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo (fenómeno que suele presentarse en determinadas organizaciones), los valores de la Entidad se transmiten a los recién llegados. Los programas de orientación se constituyen en una herramienta de socialización especialmente efectiva, ya que la inmensa mayoría de los colaboradores recién vinculados experimenta un deseo intenso de obtener aceptación, casi todos intentan adoptar las pautas que rigen en la organización, es decir incorporarse directamente en la cultura de la Entidad.

A medida que una persona se expone a la orientación e influencia del grupo de la organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de manera paulatina a las actuaciones espontáneas de la persona, hasta que finalmente el recién llegado se adapta por completo. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El proceso de orientación constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización en el CAPACITAR LIMITADA CENACAP y lograr que los nuevos vinculados efectúen contribuciones positivas a la Institución. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto de trabajo, se hace necesario entonces, el procedimiento de inducción para afianzar socialmente a este empleado a su nuevo rol en un nuevo contexto de trabajo (Davids & Werther, 2009).

5.4.3 Capacitación y desarrollo de personal.

Toda capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que de ésta depende el funcionamiento que deben tener los colaboradores, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso de los funcionarios vinculados en CAPACITAR LIMITADA CENACAP.

5.4.4 Acciones que realizar en el procedimiento de capacitación.

Partiendo del diagnóstico de necesidades y teniendo en cuenta que con la presente propuesta se busca que los colaboradores se conviertan en talentos, así como crear en ellos mayor motivación y compromiso, se propone que para el proceso de capacitación en CAPACITAR LIMITADA CENACAP se realicen las acciones a saber:

- Establecer un proceso de capacitación para la formación de los colaboradores.
- Implementar la técnica de rotación de puestos, con el fin de mejorar la movilidad laboral.
- Implementar capacitaciones para el desarrollo del colaborador, es decir para desarrollar habilidades que necesite la Entidad en el futuro.

Lo anterior se propone toda vez que aún después de cursar un programa global de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Incluso algunos colaboradores con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias o que quizá muestren hábitos negativos que sea preciso cambiar. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la Entidad a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo (Davids & Werther, 2009).

5.4.5 Cómo ejecutar las acciones propuestas.

En primera instancia se deben diagnosticar las necesidades, detectando los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo,

que CAPACITAR LIMITADA CENACAP, deba enfrentar a las realidades de una revolución tecnológica, que deba competir en el mercado o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes.

Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, el resto de los integrantes de la organización experimenta renovadas necesidades de capacitarse. Uno de los enfoques del diagnóstico será entonces la identificación de tareas. Los capacitadores principian por evaluar la descripción de un puesto determinado para identificar sus principales tareas.

A continuación, desarrollaremos planes específicos con objeto de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas. Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los colaboradores para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. La ventaja de este método radica en que las personas que reciben el programa muestran mayor tendencia a considerarlo relevante y por tanto adoptan una actitud más receptiva. Por eso es importante resaltar la importancia de realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. (Davids & Werther, 2009)

5.4.6 Objetivos de capacitación y desarrollo.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo, estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual (Davids & Werther, 2009). Por lo anterior se propone a CAPACITAR LIMITADA CENACAP desarrollar unos objetivos de acuerdo con sus necesidades de formación de los colaboradores que actualmente prestan sus servicios a la institución.

5.4.7 Contenido del programa.

El contenido del programa se determina de acuerdo con la evaluación del diagnóstico de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede proponer la enseñanza de habilidades

específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes. Sin considerar el contenido, el programa debe llenar las necesidades de la Entidad y de los participantes. Como lo expresan (Davids & Werther, 2009) Cuando los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje dista mucho del nivel óptimo.

5.4.8 Capacitación para el desarrollo de los empleados.

La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. La formación y el desarrollo no son sinónimos, la formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento, por el contrario, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que ella necesitará en el futuro. Por lo anterior se propone que CAPACITAR LIMITADA CENACAP, capacite constantemente a sus colaboradores para el desempeño de futuros roles en el Centro de formación desarrollando su potencial por medio de cursos especializados, seminarios, diplomados, entre otros.

5.4.9 Evaluación de desempeño.

La tarea de evaluar el desempeño debe constituir un aspecto básico de la gestión del talento humano en CAPACITAR LIMITADA CENACAP, como una función esencial que permita obtener información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

5.4.10 Acciones recomendadas a realizar en cuanto a la evaluación de desempeño.

Teniendo en cuenta que en CAPACITAR LIMITADA CENACAP, no están claramente definidas las evaluaciones de desempeño para los funcionarios, por cuanto los colaboradores no saben si su desempeño es evaluado; se propone que el desempeño de estos colaboradores sea evaluado periódicamente, teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior al estipulado, el gerente y la dirección administrativa deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

5.4.11 Bienestar social laboral.

En la actualidad las instituciones apuntan su desarrollo y crecimiento al éxito. Es por ello que CAPACITAR LIMITADA CENACAP, debe enfocar la atención en satisfacer las necesidades de su principal activo que es el talento humano, quienes son el punto clave al momento de cumplir con los objetivos de la institución.

5.4.12 Acciones que realizar en cuanto al bienestar social laboral.

En cuanto al bienestar social laboral en la investigación realizada se encontró que en CAPACITAR LIMITADA CENACAP, cuenta con programa de bienestar laboral, consiste en el fomento del deporte y la recreación con actividades tales como olimpiadas deportivas, festival de talentos y cine. Así mismo cuenta con programas de salud ocupacional, sin embargo, se percibe falta de información a los empleados teniendo en cuenta la encuesta aplicada. Por lo anterior se propone suministrar más información acerca de los programas de bienestar social laboral y permitir que los funcionarios hagan parte de las actividades consideradas en el Plan de Bienestar para cada vigencia; (Chiavenato, 2009) toda vez que el bienestar laboral consiste en aquellas

facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Deben ser objetivos de la política de bienestar social laboral en CAPACITAR LIMITADA CENACAP, los siguientes:

- Crear las condiciones favorables que permitan a los colaboradores CAPACITAR LIMITADA CENACAP, un clima laboral adecuado para el trabajo, la integración y el desarrollo personal.
- Favorecer y propiciar los espacios adecuados para la expresión artística, deportiva, cultural y social, que coadyuven a mantener un adecuado clima laboral en la Entidad.
- Integrar a los colaboradores y su grupo familiar a través de los programas de bienestar social.
- Desarrollar programas encaminados a estimular la capacitación, el desarrollo personal, las habilidades y las aptitudes necesarias para su mejor desempeño en la Entidad.

Deben hacer parte del Plan de Bienestar:

Actividades Deportivas. En esta área se desarrollarán campeonatos internos, escuelas deportivas, entrenamientos, participación en campeonatos externos, festivales infantiles, intercambios entre regionales, celebración de juegos deportivos zonales y nacionales en las disciplinas de mayor dedicación. Para garantizar los entrenamientos deportivos, se deberá contar con entrenadores y suscribir convenios con Cajas de Compensación, que permitan el desarrollo de los programas descritos.

Actividades Recreativas. Estos programas deberán desarrollarse con el fin de lograr una verdadera integración entre los colaboradores de la Entidad y su bienestar general; las actividades recreativas pueden ser: caminatas ecológicas, ciclo paseos, campañas ecológicas, recorridos y paseos turísticos.

Actividades artísticas y culturales. Estos programas tienen como propósito incrementar las aptitudes artísticas e intelectuales de los colaboradores contratistas de la Entidad, en actividades como: teatro, tuna, danzas, coros, grupos musicales.

Las actividades del Programa de bienestar deberán ser programadas y ejecutadas con plena observancia de las normas vigentes en materia de bienestar social de los funcionarios. Las actividades deberán realizarse en las sedes de la Institución, en alianza con la ARL y/o la Caja de Compensación Familiar correspondiente; solo cuando sea imprescindible podrán contratarse con un proveedor externo, dejando la correspondiente justificación en el estudio previo.

Referencias Bibliográficas

- Alvares, M. (2006). Características y sentido de las practicas de gestion humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42 (142) 26-45.
- Barney, J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner the role of human resources in gaining competitive advantage . *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tension between n a traditional administrative and a new strategic role. En *Human Resource Management* (págs. 36 (1), 49-56.).
- Berg, P. (1986). Symbolic management of human resources. *Human Resource Management*, 25, 557-579.
- Boston Consulting Group;. (Marzo de 2008). Creating people advantage. *how to address HR challenges worldwide through*. Boston.
- Calderon Hernandez, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narvaez, S. M. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. . *Cuadernos de Administracion*, 109-137.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J., & Álvarez Giraldo, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 13-36.
- Calderón, G. (2006). La Gestion Humana y sus aportes a las Organizaciones Colombianas. *Cuadernos de Administracion*, 31 (19), 9-55.
- Calderon, G. (2008). Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la

empresa Colombiana . Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Calderon, G., Montes, A., & Tobon, M. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales. *Revista Universidad EAFIT*, 40 (136), 9-25.

Chan, L., Shaffer , M., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy, and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 17-35.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. Sao Paulo: Mac Graw Hill.

Chow, L., & Lui, S. (2007). Businessstrategy, organizational culture, and performance outcomes in China`stechnology industry. *Human Resources Planning*, 30 (2), 47-55.

Consejo Regional de Planificación, Económica y Social CORPES;. (1995). Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera del occidente colombiano. Pereira, Colombia.

Davids, K., & Werther, W. (2009). *Administracion de Recursos Humanos - El capital humano de las empresas sexta edicion*. Mexico: MacGrawHill.

Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. U.S.A: Ediciones Díaz de Santos.

Diaz, M. (2004)). La gestión del potencial humano en las organizaciones. *Una propuesta metodológica desde la psicología*. La Habana.

Lafuente Ibáñez , C., & Marín Egoscozábal, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración*

de Negocios, 5-18.

Majad Rondón, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones. *Revista de Investigación N° 88 Vol. 40* , 149.

Marvel, M., & Lumpkin, G. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (6), 807-822.

Marx, K. (1991). El Capital. *Critica de la Economía Política*. México.

Pricewaterhousecoopers. (2002). informe de avance para Colombia: mejores prácticas RH-2002. *Global Human Capital Survey*.

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. Estudios Financieros. . *Colsubsidio*, 179-214.

Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24 (107), 137-59.

Shewart, W. (1997). *Control económico de la calidad de productos manufacturados*. Valencia: Ediciones Díaz de Santos.

Smith, A. (1983). *Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones*. Barcelona. Barcelona: Orbis S.A.

Studdard, N., & Darby, D. (2008). From social capital to human resource development: a cross cultural study of the role of RM in innovation and entrepreneurship in high technology organizations. *European Journal of International Management*, 3 (2), 333-355.

Yáñez, J., & Yáñez, R. (2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. *Redalyc*, 83-92.

Anexos

Anexo A. Encuesta para evaluar el nivel de satisfacción en la Gestión del Talento Humano.

Tabla 14.

Encuesta para evaluar el nivel de satisfacción en la Gestión del Talento Humano.

Marque con una X su nivel de satisfaccion, al frente de cada pregunta	Muy Insatis fecho	Aceptable	Satis fecho	Muy satis fecho
PERCEPCION GENERAL				
P0	Como se ha sentido trabajando en esta empresa?			
AREA DE TRABAJO				
P1	El trabajo en su area esta bien organizado?			
P2	Sus funciones y responsabilidades estan bien definidas?			
P3	Las cargas de trabajo estan bien repartidas?			
P4	En su puesto de trabajo puede desarrollar al maximos sus habilidades?			
P5	Recibe informacion de como desempeña su trabajo?			
DIRECCION DEL AREA				
P6	El responsable de su area demuestra conocimiento y dominio de sus funciones?			
P7	El responsable de su area soluciona los problemas de una manera eficaz?			
P8	El responsable del area delega eficazmente funciones de responsabilidad?			
P9	El responsable del area toma decisiones con la participacion del personal?			
P10	El responsable del area me mantiene informado de los aspectos que afectan mi desempeño?			
AMBIENTE DE TRABAJO				
P11	Como califica su relacion con los compañeros de trabajo?			
P12	Es habitual la colaboracion para sacar adelante un trabajo?			
P13	Se siente parte de un equipo de trabajo?			
P14	Le resulta facil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?			
P15	El ambiente de trabajo le produce Stress?			
COMUNICACIÓN Y COORDINACION				

P16 La comunicación interna dentro de su area funciona correctamente?

P17 Me resulta facil la comunicación con mi jefe y mis subalternos?

P18 Recibo la informacion necesaria para desarrollar mi trabajo?

P19 Conoce los servicios que prestan las otras areas de trabajo?

P20 Tienes una adecuada coordinacion con las otras areas de trabajo?

CONDICIONES AMBIENTALES

P21 La comunicación en tre el personal de su area y los usuarios es buena?

P22 Las condiciones de trabajo de su area son seguras?

P23 Las condiciones ambientales del area de trabajo facilitan las actividades diarias?

P24 Las instalaciones del area facilitan el trabajo y los servicios prestados?

P25 Las herramientass informaticas que utiliza estan adaptadas a su trabajo?

CAPACITACION Y FORMACION

P26 Recibe la capacitacion necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

P27 El plan de capacitacion de la empresa es util para usted?

P28 Sus necesidades con respecto a capacitacion han sido atendidas?

P29 Cuando ha necesitado capacitacion al margen del plan se le ha atendido?

P30 Cuando implementan nueva capacitacion el contenido es suficiente para su labor?

IMPLICACIONES EN LA MEJORA

P31 Entre los objetivos de su area es prioritaria la calidad del servicio?

P32 El responsable de su area pone en marcha iniciativas de mejora?

P33 Identifica en sus actividades diarias aspectos susceptibles de mejora?

P34 En su area le consultan sobre iniciativas de mejora en la calidad del servicio?

P35 En el ultimo año ha percibido una tendencia a la mejora en la calidad del servicio?

MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO

P36 Esta motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

P37 Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?

P38 Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?

P39 Las condiciones salariales para usted son buenas?

P40 La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?

Anexo B. Test de Rosenberg.

Nombre: _____

Cargo: _____

1. ¿Siento que soy una persona digna, al menos tanto como las demás?
2. ¿Estoy convencido de que tengo cualidades?
3. ¿Soy capaz de hacer las cosas tan bien como la mayoría de gente?
4. ¿Tengo una actitud positiva hacia mí mismo?
5. ¿En general estoy satisfecho conmigo mismo?
6. ¿Siento que no tengo mucho de lo que estar orgulloso?
7. ¿En general, me inclino a pensar que soy un fracasado?
8. ¿Me gustaría poder sentir más respeto por mí mismo?
9. ¿Hay veces que realmente pienso que soy un inútil?
10. ¿A menudo creo que no soy una buena persona?

Anexo C. Respuestas y análisis del Test de rosenberg

Este test es aplicado a los trabajadores activos en este momento con el fin de saber sus actitudes y respuestas y analizar sus resultados que tipo de personalidad poseen.

Nombre: David Valderrama

Cargo: Carpintero – ebanista

1. ¿Siento que soy una persona digna, al menos tanto como las demás?

- Si
- No

2. ¿Estoy convencido de que tengo cualidades?

- Si
- no

3. ¿Soy capaz de hacer las cosas tan bien como la mayoría de gente?

- Si
- No

4. ¿Tengo una actitud positiva hacia mí mismo?

- Si
- No

5. ¿En general estoy satisfecho con migo mismo?

- Si
- No

6. ¿Siento que no tengo mucho de lo que estar orgulloso?

- Si
- No

7. ¿En general, me inclino a pensar que soy un fracasado?

- Si
- No

8. ¿Me gustaría poder sentir más respeto por mí mismo?

- Si
- No

9. ¿Hay veces que realmente pienso que soy un inútil?

- Si
- No

10. ¿A menudo creo que no soy una buena persona?

- Si
- No

Análisis: Nivel de auto concepto alto; tiene un alto concepto de sí mismo, se acepta perfectamente con todas su virtudes y defectos, no cree que los demás tengan mejores capacidades que las suyas, ni mucho menos.

Nombre: Wilson Sánchez

Cargo: Tapicero

1. ¿Siento que soy una persona digna, al menos tanto como las demás?

- Si
- No

2. ¿Estoy convencido de que tengo cualidades?

- Si
- No

3. ¿Soy capaz de hacer las cosas tan bien como la mayoría de gente?

- Si
- No

4. ¿Tengo una actitud positiva hacia mí mismo?

- Si
- No

5. ¿En general estoy satisfecho con migo mismo?
 - Si
 - No
6. ¿Siento que no tengo mucho de lo que estar orgulloso?
 - Si
 - No
7. ¿En general, me inclino a pensar que soy un fracasado?
 - Si
 - No
8. ¿Me gustaría poder sentir más respeto por mí mismo?
 - Si
 - No
9. ¿Hay veces que realmente pienso que soy un inútil?
 - Si
 - No
10. ¿A menudo creo que no soy una buena persona?
 - Si
 - No

Análisis: el auto concepto de esta persona no es muy positivo, ya que tiene poco amor propio y poca confianza en sus posibilidades ya que tiene un nivel de auto estima bastante bajo, lo cual lo hace creer que los demás son mejores que si mismo.

Nombre: Camila roa

Cargo: Vendedora

1. ¿Siento que soy una persona digna, al menos tanto como las demás?
 - Si
 - No

2. ¿Estoy convencido de que tengo cualidades?
 - Si
 - No
3. ¿Soy capaz de hacer las cosas tan bien como la mayoría de gente?
 - Si
 - No
4. ¿Tengo una actitud positiva hacia mí mismo?
 - Si
 - No
5. ¿En general estoy satisfecho con mí mismo?
 - Si
 - No
6. ¿Siento que no tengo mucho de lo que estar orgulloso?
 - Si
 - No
7. ¿En general, me inclino a pensar que soy un fracasado?
 - Si
 - No
8. ¿Me gustaría poder sentir más respeto por mí mismo?
 - Si
 - No
9. ¿Hay veces que realmente pienso que soy un inútil?
 - Si
 - No
10. ¿A menudo creo que no soy una buena persona?
 - Si
 - No

Análisis: Se encuentra dentro de la normalidad. El concepto que posee de sí mismo es correcto y se acerca mucho a la imagen que da a los demás