

**Factores que determinan un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.**

Diana Astrid Rojas Diaz  
Eduardo José Ballesteros Castro  
Yasmín Andrea Cifuentes

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humano  
Bogotá, D.C  
2022

**Factores que determinan un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.**

Diana Astrid Rojas Diaz  
Eduardo José Ballesteros Castro  
Yasmín Andrea Cifuentes

Director  
Nydia Parra León

Trabajo de grado para optar al título de Especialista Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniiana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humano  
Bogotá, D.C  
2022

## Resumen

En la presente investigación sobre los factores que determinan un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá, se persiguió como objetivo general: Determinar los factores de un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá. La población objeto fueron colaboradores de un centro médico que se dedica al manejo de patologías con terapéuticas alternativas que hacen del cuidado de sus pacientes una experiencia memorable, con un espíritu académico y con un recurso humano comprometido, ubicado en la ciudad de Bogotá en la localidad de Suba; los cuales se verán beneficiados con el plan de capacitación. La metodología utilizada fue mixta, investigación acción, que permitió la aplicación de instrumentos como: Prueba diagnóstica, Entrevista semiestructurada y Test. Entre las conclusiones se encuentra: que los empujados manejan las competencias blandas y las competencias laborales, que aportan atributos o capacidades de una persona para desempeñarse en su trabajo de manera efectiva y logra el desarrollo del emocional intrapersonal e interpersonal. También se logra la interacción entre directivos y empleados, apegadas a funciones de perfiles, y acciones propias de los diferentes roles, que aportan al bienestar de la empresa. Con respecto a los directivos, ellos esperan que los empujados tengan confianza y seguridad en funciones, procedimientos y todos los elementos propios de cada cargo, mostrando respeto por normas que rigen las directrices organizacionales.

*Palabras clave:* competencias blandas, competencias laborales, plan de capacitación, necesidades, funciones de cargos

## **Abstract**

In the present investigation on the factors that determine a Training plan for the competencies of the position, and the soft-skills of an alternative therapies medical center in the city of Bogotá, as a general objective we searched to: determine the factors for a Training plan for the competencies of the position, and the soft-skills of an alternative therapies medical center in the city of Bogotá. The targeted population were the collaborators of a medical center dedicated to the management of pathologies through alternative therapies that make patient care a memorable experience, with academic spirit and committed human resource, located in the city of Bogotá in the town of Suba; which will benefit from the training plan. The methodology used was mixed, action research, which allowed the application of instruments such as: Diagnostic Test, Semi-structured Interview and Test. Among the conclusions there is: employees manage soft skills and job skills, which contribute with the attributes or capabilities of a person to perform their job effectively and achieve intrapersonal and interpersonal emotional development. The interaction between managers and employees is also achieved, since what is important is the ability to problem-solve, and make the correct decisions, near to the role instructions, functions and position-specific actions, which together contribute to the company's well-being. In regard to the managers, they expect employees to have confidence in the functions, procedures and all the elements characteristic of each position, showing respect for rules that govern the guidelines of the organization.

*Keywords:* soft-skills, work skills, training plan, needs, job functions

## Tabla de contenidos

Resumen .....	3
Abstract .....	4
Perfiles de los integrantes.....	8
Formulación del Problema .....	9
Justificación .....	13
Objetivos.....	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Marco referencial .....	15
Metodología .....	25
Análisis de resultados y discusión .....	34
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	53
Referencias .....	54
Anexos .....	57
Anexo 1. Consentimiento informado	57
Anexo 2. Prueba diagnóstica	58
Anexo 3. Entrevista semiestructurada	66
Anexo 4. Test	71
Anexo 5. Evidencia de instrumento aplicado en Google forms	73

## Lista de tablas

Tabla 1. ....	22
Tabla 2. ....	29
Tabla 3. ....	35
Tabla 4. ....	37
Tabla 5. ....	39
Tabla 6. ....	49

## **Lista de figuras**

Figura 1. Competencias genéricas o soft Skills. Vera (2021) .....	22
Figura 2. Competencia blanda de Liderazgo. Elaboración propia. ....	42
Figura 3. Competencia blanda de Motivación. Elaboración propia. ....	42
Figura 4. Competencia blanda de Comunicación asertiva. Elaboración propia. ....	43
Figura 5. Competencia blanda de Trabajo en equipo. Elaboración propia. ....	43
Figura 6. Competencia blanda de Orientación de servicio. Elaboración propia. ....	44

## **Perfiles de los integrantes**

### **Diana Astrid Rojas Díaz**

Médico y cirujano general, especialista en salud ocupacional, magister en educación para la salud, diplomada en empresas emocionalmente responsables y calificación de pérdida de capacidad laboral con conocimientos en promoción y prevención de la salud, seguridad laboral y educación emocional, capacitada en el diseño, implementación y seguimiento de sistemas de gestión organizacional, con experiencia en el área asistencial, liderazgo y desarrollo de equipos de trabajo.

### **Eduardo José Ballesteros Castro**

Abogado, especialista en Derecho Administrativo, con Diplomados en Contratación Estatal, en Conciliación, en Régimen de Contratación Pública y Gestión de Proyectos, y Estructura del Estado, Derecho Laboral Administrativo, Colectivo Público y Trabajo Decente. Experiencia de 10 años en el sector público, en materia de derecho administrativo, en contratación estatal y en auditorías. Habilidades sobresalientes en conciliación, en redacción, en sistemas de ofimática, y en detección de causas reales en problemáticas y planteamiento de soluciones aplicables.

### **Yasmín Andrea Cifuentes**

Profesional en Administración y Finanzas, con experiencia en el sector público y privado, desempeñando funciones relacionadas con la gestión y desarrollo del talento humano, supervisión educativa y proyectos de educación, gestión documental y tablas de retención documental TRD, así mismo posee experiencia en el apoyo en la implementación y sostenibilidad de los sistemas integrados de gestión y auditorías de control interno. Poseo la capacidad para liderazgo, orientación al logro, organización y planeación.

## Formulación del Problema

Como posible título de la propuesta de investigación se propone: Determinar los factores de un Plan de capacitación de las competencias del cargo y competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.

Cuando se tiene en cuenta que el personal de una empresa, institución u organización está integrado por diferentes perfiles laborales, se deduce que es multidisciplinario, con singulares habilidades blandas, habilidades duras o fuertes y con determinadas competencias técnicas, según la formación académica y experiencia de cada individuo. Sin embargo, no siempre estas habilidades y competencias están alineadas o corresponden con las necesidades de la entidad, o simplemente no se pone atención a ellas, debido al constante cambio de cada entidad, a su evolución y actualización en el mercado académico y laboral, que en la actualidad están ligados de forma directa con los avances tecnológicos, de programación o computacionales.

Es en este momento que las capacitaciones al personal de una entidad adquieren relevancia para el desarrollo normal de las actividades de la entidad, y se constituyen como un factor fundamental y esencial para mantener su competitividad en el sector, y continuar prestando la adquisición de bienes y servicios con las calidades y oportunidad mínimas requeridas.

Las capacitaciones son todas aquellas actividades que propenden por la adquisición o actualización del conocimiento y aprendizaje en determinados aspectos (MEN, 2019), de acuerdo con las necesidades o requerimientos de una entidad, y que conllevan al adiestramiento del personal en temáticas que lo desarrollan o mantienen idóneo para la ejecución de sus funciones y competencias.

Además, son un aspecto que se recomienda que sea elevado a un plan institucional periódico, pues la aptitud y habilidad del personal para ejecutar sus labores debe estar actualizada con las exigencias académicas y del mercado para mantener la calidad de los bienes y servicios ofertados.

En el Centro Médico objeto del Proyecto Integrador, actualmente se han realizado algunas capacitaciones en aras de cumplir con algunas exigencias de ley. Estas capacitaciones no han sido frecuentes y no han contado con un estudio o análisis encaminado a determinar su grado de incidencia en la eficiencia de los diferentes procesos y áreas de la entidad, así como su influencia en el aspecto individual, tanto personal como laboral y técnico, de cada integrante de la entidad.

Ahora bien, esta problemática planteada afecta en general tanto a la entidad como a sus trabajadores, pues, en el presente no se han determinado las necesidades específicas que requieran de una determinada capacitación y, por lo tanto, no hay un programa ni un plan de capacitaciones, no hay indicadores de medición y seguimiento, ni actividades, tareas y entregables que evidencien los aspectos relevantes y sirvan como un control.

Estas carencias no significan que no haya necesidad de capacitaciones, pues, tal como se explicó, estas son fundamentales, sino que no se ha contado con el tiempo, los recursos y la decisión de abordar el problema.

Con este proyecto se busca brindar un acompañamiento a esta entidad, proporcionando las herramientas necesarias para la problemática planteada, creando un ambiente teórico y práctico a partir de la importancia que tiene un plan de capacitaciones funcional, que aborde periódicamente, preferiblemente en cada vigencia, las habilidades blandas y duras, y las competencias funcionales y técnicas requeridas así por sus dependencias. Esto hará que el personal capacitado, actualizado e idóneo en la ejecución de sus quehaceres cotidianos afronte nuevos retos y oportunidades, y eventuales materializaciones de riesgos, crisis o situaciones adversas.

La capacitación personal es una necesidad de las empresas y su intención es guiar el aprendizaje colaborativo como recurso, con la finalidad de obtener mejores resultados (Mejía, 2017). Esto significa contar con trabajadores con conocimientos idóneos para poder responder a las necesidades con las que cuenta la empresa y las demandas del mercado. También, la capacitación representa una cultura empresarial que tiene como alcance prevenir fracasos en los diferentes procesos que se ejecutan (Mirabal, 2017). Como menciona Rodríguez (2020), la capacitación representa uno de los puntos más esenciales dentro de la organización, ya que es un proceso permanente que trata de aumentar la productividad a través de la eficiencia, es decir, que toda planificación de capacitaciones en una organización implica tomar decisiones idóneas en áreas significativas.

Por ello, según Nelson, H., Vargas, C., Espinoza, C. (2020), la capacitación sí influye en el desempeño laboral de manera positiva, mejorando así la productividad, la eficiencia, calidad y la toma de decisiones. De esta misma forma, la capacitación permite tener un mejor conocimiento del perfil laboral, dentro de las funciones que cumple un empleado minero en la organización donde desarrolle sus actividades.

Por otra parte, la Procuraduría General de la Defensa del Trabajo (2018) señala al respecto lo

siguiente:

1. Diseñar programas de capacitación ayuda a transmitir la información relacionada con las diferentes actividades de la empresa, además de que transmite conocimientos, desarrolla habilidades y actitudes del personal para así mejorar su desempeño en la empresa. Gracias a los programas de capacitación, los colaboradores pueden aprender cosas nuevas y actualizar sus conocimientos mediante técnicas y métodos que los ayuden a incrementar sus capacidades para así desempeñar con éxito su labor y llevar a la empresa a alcanzar sus metas.

2. Las capacitaciones juegan un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda, las acciones de capacitación, en cualquiera de sus versiones: cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, permiten adquirir conocimientos teóricos y prácticos que permiten que las personas actualicen sus conocimientos y adquieran nuevos, que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales, incrementen su desempeño dentro de la organización y estén más preparadas para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes.

3. Es necesario identificar cuándo una empresa necesita un plan de capacitación, por las variables que empieza a presentar en las diferentes áreas, tales como que el personal no se adapta a las nuevas herramientas o métodos de trabajo, índices de rotación de personal, evaluación del rendimiento, conocimientos y experiencia, de esta manera, se busca cumplir con el plan de capacitación de personal y deben ser mensurables para así poder comprobar su consecución una vez terminado el periodo educativo.

4. En la mayoría de las organizaciones, tanto públicas como privadas, se tiene asumido que el proceso de capacitación se inicia con la detección de necesidades y las problemáticas que se estén detectando, la planificación, la ejecución y la evaluación, pero lo que afecta el poder lograr resultados, es que se asume como un proceso lineal, con un inicio y un fin y lograr la mejora continua, se trata de la mejora de los productos, servicios y procesos de una empresa con el fin de subsanar errores, reforzar aciertos y mejorar, en definitiva, el rendimiento operativo de la empresa.

5. La falta de capacitación y entrenamiento del personal es una de las debilidades que pueden afectar la contratación efectiva del servicio de tercerización, ya que genera insatisfacción en el personal conllevando al incumplimiento de tareas, alta rotación del personal, gran tensión en el

clima organizacional, se deteriora el desempeño individual, disminuye la motivación, imposibilita el desarrollo a largo plazo de la empresa, es difícil para una organización que no cuenta con un programa de capacitación relativamente periódico, ser capaz de crecer en el largo plazo, por dos razones:

- **Enfrentar a la competencia:** Quedará en desventaja con la competencia en cuestión de nuevas tecnologías, por ejemplo, o la misma área de RRHH no estará en condiciones de realizar un trabajo en conjunto adecuado.
- **Fuga de Talentos:** La formación continua es uno de los elementos más valorados por los colaboradores hoy en día, particularmente de las nuevas generaciones, de modo que la falta de apoyo en términos formativos puede ser causa de rotación laboral.

6. Debemos considerar que el proceso de capacitación se inicia con la determinación de una oportunidad de mejora en alguna parte de la organización, pudiendo ser a nivel estratégico, táctico u operativo, esta oportunidad de mejora puede ser una desviación, una no conformidad, un incumplimiento, en el fondo un problema que afecta el normal o eficiente desempeño organizacional.

Es importante considerar cuales competencias blandas son necesarias en el desempeño laboral para el buen funcionamiento de una empresa, que competencias laborales son imprescindibles en el desarrollo de los diferentes cargos de los empleados, así como, los intereses esenciales de los colaboradores en cuanto a temas de capacitación para obtener un adecuado desempeño.

Por último, la pregunta de investigación sería: ¿Cuáles son los factores de un Plan de capacitación de las competencias del cargo y competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá?

## **Justificación**

Debido a la necesidad de determinar los factores de un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas en un Centro Médico de la ciudad de Bogotá, se inicia con la relevancia de crear tal Plan integrador, ya que la ley exige la implementación de capacitaciones al personal, teniendo en cuenta los diferentes aspectos a fortalecer en sus perfiles y funciones del cargo.

Ya que las capacitaciones en el escenario objeto de estudio no han sido constantes, ni han apuntado a favorecer competencias del cargo y competencias blandas en los empleados, es importante realizar una investigación que cumpla con el objetivo general planteado. Además, esto causaría resultados positivos en el desempeño de los trabajadores, no solo en sus tareas y funciones, sino en su formación profesional y personal, apegándose a un desarrollo holístico que parte de elementos como la motivación y la satisfacción de cada uno de ellos.

Con dicho proyecto, se busca brindar un acompañamiento a esta entidad, mediante herramientas que den soluciones a la problemática planteada, articulando aspectos teóricos y prácticos a través de un plan de capacitaciones funcional, que se enfoque hacia el desarrollo de las competencias funcionales y técnicas requeridas así por sus dependencias, procurando el crecimiento profesional y personal de los individuos, contribuyendo a su bienestar y al de la sociedad.

Es importante identificar factores de comportamiento, competencias, habilidades, actitudes y aptitudes, entre otros, por parte del trabajador, garantizando un estudio integral del personal que hace parte de la organización, para luego generar programas de capacitación lo más personalizado posible, y así potenciar las características laborales de cada colaborador. Además, la responsabilidad de las empresas está en potenciar las competencias y habilidades de sus colaboradores, buscando establecer el recurso humano como factor clave en la productividad y en la transformación directa del entorno cuando se busca adecuar la organización a las nuevas exigencias del entorno o del mercado.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar los factores de un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.

### **Objetivos específicos**

Realizar un diagnóstico a los líderes de área que facilite el hallazgo de necesidades de la institución en capacitación.

Caracterizar los factores de capacitación de un Centro Médico de terapéuticas alternativas de la ciudad de Bogotá.

Formular un Plan de capacitación en competencias del cargo y competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.

## **Marco referencial**

En el siguiente apartado, se presentan los conceptos más importantes que son el eje de esta investigación. Estos temas son: el hallazgo de necesidades, como primer paso para abordar la solución de problemáticas de una empresa. Como segundo tema, se encuentra lo relacionado con las competencias laborales y competencias blandas, haciendo alusión a los aspectos de vanguardia que rodean la situación problema. Como tercer tema, está el Plan de capacitación, como la estructura final de este proyecto, ya que, al revisar la literatura, se encuentra la relevancia de obtener resultados positivos sobre el diseño e implementación de planes de capacitación para los empleados, mejorando su desempeño en los diferentes cargos que ejecuten.

### **Hallazgo de necesidades**

Según Méndez, E. (2006), procesos como la clasificación, agrupación y ordenamiento de la información que se obtendrá en el proceso de identificación de necesidades de capacitación. La definición de estas pautas para el procesamiento y análisis de la información es clave para que los usuarios puedan tener datos de calidad, oportunos y de utilidad.

En este hallazgo de necesidades, es requisito, de acuerdo con Rodríguez (1999, pp 219), un patrón básico para el análisis de información con los siguientes aspectos:

1. Tener en cuenta los objetivos de la investigación de necesidades.
2. Seleccionar las variables o categorías de análisis relacionadas con cada componente del modelo de necesidades.
3. Asegurar la calidad de los datos disponibles.
4. Establecer interrelaciones entre los datos, en orden de responder la pregunta de investigación.
5. Interpretar los datos, obteniendo conclusiones generalizables a partir de los datos analizados.
6. Formular los resultados.

Dichas necesidades se organizan por componentes, así:

El Componente Proceso intenta aislar las necesidades de conocimiento a la labor específica de cada trabajador o grupo de trabajadores, de acuerdo con lo que específicamente realizan en cada centro de trabajo. Primero, necesariamente deben listarse las tareas realizadas o los procesos en que participa un funcionario; en segundo lugar, se debe listar el conocimiento requerido para cada

una las tareas o procesos y, en tercer lugar, es necesario indicar el nivel de dominio en cada uno de los ámbitos.

El Componente Administrativo refiere a aquellos conocimientos asociados a los mecanismos de organización y estructuración del centro de trabajo. Se pretende a través de este componente cerrar brechas de conocimiento en cuanto a todos los procesos y subprocesos realizados en un centro de trabajo o posibles coordinaciones entre centros. En este componente, también pueden considerarse elementos como trabajo en equipo, motivación, liderazgo, benchmarking, reingeniería de procesos, entre otros.

El Componente Institucional agrupa todos los aspectos que componen el modelo de cultura organizacional, en los que se buscan las debilidades de conocimiento en aspectos de identidad institucional, como la misión, visión, valores, principios, signos internos y externos (bandera, himno, entre otros), así como los demás aspectos relacionados con este tema.

El Componente legal incorpora la medición del conocimiento en la normativa institucional de referencia, ya sea porque el funcionario debe trabajar directamente con esta o porque se ve afectado indirectamente por la aplicación de leyes, reglamentos u otra normativa. Aquí se evalúan aspectos como la Ley de Control Interno, Reglamento de Contratación Administrativa, Normativa de Relaciones Laborales, Reglamento Interior de Trabajo, entre otros.

El Componente Tecnológico agrupa todos aquellos aspectos relacionados con el uso del Software. Se debe considerar el conocimiento en cada una de las herramientas del Ms-Office®, software relacionado con el manejo de datos, diseño, artes gráficas, estadística o cualquier otra aplicación que sea necesaria en función de la labor que se realiza.

Se recomienda que, según la importancia de ordenar el detalle de las necesidades de conocimiento (jerarquizar necesidades), se siga un principio económico, la disponibilidad de presupuesto probablemente no alcance para solventar todos los requerimientos, de forma que siempre se debe empezar por lo más urgente o prioritario de acuerdo con el planeamiento estratégico local. La tarea del análisis de datos no debe ser una tarea tensa ni complicada. Aunque es importante documentarse en cuanto a las formas de análisis, el objetivo implícito en el presente escrito es facilitar un patrón de análisis para ayudar al equipo investigador a ordenar toda la información obtenida.

Según Delfín, O. (2012), dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

1. De la organización: Se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo.

2. De las Funciones: Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos.

3. De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

### **Competencias laborales**

Según el Ministerio de Educación Nacional (2003), desarrollar competencias para la vida implica la formación de competencias laborales, es decir, competencias asociadas a la productividad y la competitividad. La experiencia del país muestra que los jóvenes necesitan mejores herramientas conceptuales y metodológicas que les permitan desempeñarse con éxito en su quehacer laboral y una propuesta educativa que los prepare para enfrentar con seguridad el desafío y la responsabilidad de ser productivos para sí mismos y para quienes los rodean.

Esta necesidad se acrecienta en la actualidad cuando los cambios sociales, económicos, culturales y tecnológicos plantean cada día nuevas exigencias al mundo productivo. Las Competencias Laborales Generales son aquellas que se aplican a cualquier clase de trabajo y sector económico, mientras que las específicas se relacionan con el saber propio de una ocupación; unas y otras se enmarcan en la política de “Articulación de la Educación con el Mundo Productivo”. En este documento nos referiremos a las Competencias Laborales Generales, que se utilizan en cualquier espacio laboral y que preparan para cualquier clase de trabajo, independientemente de su nivel o actividad; ellas permiten que nuestros jóvenes se formen para superar dificultades, organizar y mantener en marcha iniciativas propias y colectivas, saber manejar y conseguir recursos, trabajar con otros, tener sentido de responsabilidad personal, colectiva y social, obtener los mejores resultados y, algo esencial, seguir aprendiendo.

Asimismo, las Competencias Laborales Generales (CLG) son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un joven estudiante debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido.

Se constituyen en recursos permanentes que las personas no sólo pueden utilizar en su vida laboral, sino que les permiten desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios y, lo que

es muy importante, seguir aprendiendo. Se diferencian de las Competencias Laborales Específicas en que estas están orientadas a habilitar a las personas para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones.

Entre algunas de las razones para forjar Competencias laborales generales, se encuentran las siguientes:

Las organizaciones productivas han experimentado sustanciales cambios, originados por la competitividad exigida en los mercados globales y en el rápido avance de la tecnología. Se requieren nuevas organizaciones basadas en redes y equipos de trabajo, que usen tecnologías y procesos flexibles y que tengan en cuenta a los clientes.

El país necesita personas versátiles y polivalentes, que sepan identificar oportunidades para crear negocios, asociarse con otros o generar unidades productivas de carácter asociativo y cooperativo. Personas que sean capaces de adaptarse a los cambios del entorno, de autodirigirse y autoevaluarse, de relacionarse apropiadamente con otros y de aprender cada vez más sobre su trabajo.

Los empresarios colombianos han encontrado preocupantes vacíos y limitaciones en los jóvenes egresados de la educación media que aspiran a conseguir un trabajo. Para vincular personal, los empleadores tienen en cuenta, de manera especial, las condiciones personales que involucran competencias clave, como el comportamiento ético y las capacidades para comunicarse, trabajar en equipo y manejar recursos e información.

La formación de CLG no implica reemplazar la preparación ofrecida por las áreas fundamentales en las instituciones educativas; por el contrario, puede coadyuvar en el proceso de la formación necesaria para ingresar a la educación técnica, tecnológica o universitaria, porque enriquece la estructura cognitiva de los estudiantes.

El desarrollo de las Competencias Laborales Generales sirve de base para la construcción del proyecto de vida de los jóvenes.

**Intelectuales:**

Comprenden aquellos procesos de pensamiento que el estudiante debe usar con un fin determinado, como toma de decisiones, creatividad, solución de problemas, atención, memoria y concentración.

**Personales:**

Se refieren a los comportamientos y actitudes esperados en los ambientes productivos, como la orientación ética, dominio personal, inteligencia emocional y adaptación al cambio.

#### Interpersonales:

Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros, como la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos, capacidad de adaptación y proactividad.

#### Organizacionales:

Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa, como la gestión de la información, orientación al servicio, referenciación competitiva, gestión y manejo de recursos y responsabilidad ambiental.

#### Tecnológicas:

Permiten a los jóvenes identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance. También hacen posible el manejo de tecnologías y la elaboración de modelos tecnológicos.

#### Empresariales y para el emprendimiento:

Son las habilidades necesarias para que los jóvenes puedan crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia. Por ejemplo, la identificación de oportunidades para crear empresas o unidades de negocio, elaboración de planes para crear empresas o unidades de negocio, consecución de recursos, capacidad para asumir el riesgo y mercadeo y ventas.

Por otra parte, realizando un recorrido por las definiciones de competencia, diferentes autores realizan sus aportes sobre el término:

Elliott Jaques (1994) estudia la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo consiste en poder usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones, que hace posible resolver problemas y alcanzar los resultados (realizar la tarea). Para Jaques, los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo en particular, acotando que ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas. Por otra parte, los procesos mentales si son genéricos. Nosotros debemos argumentar que existe la complejidad mental como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo.

Para Spencer y Spencer (1993), Competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una 16 performance superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general estándar.

David Mac Clelland (1987) analiza la motivación humana, que es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana, a partir de este método, lleva a la definición de un motivo como un interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Levy-Leboyer (1992) señala que las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.

Marulanda, M. (2011) afirma que las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción Orientación al logro Preocupación por el orden, calidad y precisión Iniciativa Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio Entendimiento interpersonal Orientación al cliente.

Competencias de influencia e impacto Construcción de relaciones Conciencia organizacional

Competencias gerenciales Desarrollo de personas Dirección de personas Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo 23

Competencias cognoscitivas Pensamiento analítico Razonamiento conceptual Experiencia técnica/profesional/de dirección

Competencias de eficacia personal Autocontrol Confianza en sí mismo Comportamiento ante los fracasos Flexibilidad

### **Competencias blandas**

Gómez Gamero (2019) aporta que los grandes avances científicos que están presentes en nuestro mundo están modificando tanto la tecnología como la relaciones sociales y humanas,

vivimos en un mundo cambiante de forma vertiginosa; en el siglo XIX se han iniciado los grandes cambios que en muchos siglos no se habían experimentado, como ciudadanos actuales no debemos perder de vista que estos cambios generan en las relaciones humanas, incluso crisis que deberán resolverse para estar posicionados en un ambiente real de trabajo que permita perdurar como empleado a pesar de estos cambios.

Se acuña el término de mundo líquido definido como el estado fluido y volátil de la actual sociedad, considerándola sin valores demasiado sólidos, en los que la incertidumbre se privilegia y por la vertiginosa rapidez de los cambios se han debilitado los vínculos humanos, desde esta perspectiva se intenta realizar un análisis de estos cambios que afectan nuestras relaciones humanas y la permanencia en un empleo si no se manejan las competencias blandas, que son los atributos o capacidades que permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de manera efectiva y que apunta al desarrollo del lado emocional, interpersonal y a la interacción que se realiza con el resto del personal en una empresa en donde la peor consecuencia de esto es el individualismo y la renuncia a un humanismo que para (Bauman, 2013).

La (OCDE, 2015) apunta que el capital humano y las habilidades de la población están en proporción directa con el crecimiento de los países, considerando que un mayor desarrollo de habilidades contribuye a mejorar la productividad, el crecimiento del empleo y el bienestar.

Vera, F. (2021) dice que las competencias blandas son atributos personales que marcan la diferencia entre un profesional y otro, independientemente de su área disciplinar. El diferenciador clave es que estas competencias no se relacionan con el trabajo que se hace, sino con cómo se trabaja. Por lo mismo, no son específicas de un solo trabajo y dejan a la nueva fuerza laboral bien preparada para un panorama que cambia rápidamente, donde la adaptación a nuevos entornos es fundamental. Por ello, los empleadores actualmente buscan una fuerza laboral que posea tanto competencias blandas como duras.

Hoy, las empresas requieren completar sus plazas con profesionales capaces de balancear bien sus competencias técnicas con sus competencias socioemocionales - las así llamadas competencias blandas o soft skills. Estos atributos diferenciales incluyen comunicación efectiva, empatía, autonomía, empatía, toma de decisiones, honestidad, integridad y sentido del humor, entre otras (Vera, 2016; Vera, 2020; Hyder et al., 2020). En realidad, conforman un conjunto de competencias personales que permiten a las personas desenvolverse sin problemas en un entorno laboral, trabajar bien con otros, desempeñar bien una tarea y alcanzar las metas personales y organizacionales.

A continuación, se presenta la figura 1, que señala la tipología de competencias según Vera (2021). También en la tabla 1 se complementa dicha clasificación, teniendo en cuenta competencias y subcompetencias por desarrollar en los empleados de una empresa.



Figura 1. Competencias genéricas o soft Skills. Vera (2021)

Tabla 1.

*Tipología de competencias blandas*

Competencia	Subcompetencia
Comunicación efectiva	Comunicación oral, comunicación escrita, lenguaje corporal, escucha activa, oratoria pública.
Trabajo en equipo	Colaboración, facilitación, cooperación, toma de conciencia, persuasión, Inteligencia emocional, empatía, tolerancia.
Liderazgo	Pensamiento estratégico, mentoría, delegación, diplomacia, retroalimentación, crítica constructiva, gestión, motivación, negociación.
Resolución de problemas	Adaptabilidad, capacidad analítica, iniciativa, pensamiento crítico, pensamiento lateral, pensamiento lógico, inventiva.
Ética laboral	Confianza, cortesía, energía, entusiasmo, paciencia, respeto, atención, dedicación, disciplina, independencia.
Creatividad	Imaginación, curiosidad, flexibilidad, inspiración, investigación, escepticismo, experimentación.

Fuente: Tomado de Vera (2021)

### **Plan de capacitación**

Según Méndez, E. (2006), en un Plan de capacitación es necesario consolidar el tipo de recurso humano con el que dispone el centro de trabajo, organizando la información por:

- Número de funcionarios según estructura organizativa.
- Edad y antigüedad de los funcionarios.
- Nivel de escolaridad.
- Proporción de los grados académicos obtenidos.
- Número de funcionarios en procesos de formación, según carreras que se estudian.
- Relación del puesto de trabajo con el perfil de formación del funcionario.

Un plan de Capacitación debe definir la dirección de las iniciativas de Capacitación de una empresa en un mediano plazo, sin embargo, debe ser revisado periódicamente para asegurarse de incorporar las necesidades inmediatas que contribuyan con el cumplimiento de objetivos organizacionales (Maldonado, 2009).

De esta manera, según Uriarte (2012), el escenario social de la salud está cambiando constantemente, variando las necesidades percibidas, por lo que la demanda en los servicios de salud se hace más compleja. La adecuada gestión del personal de salud requiere ser fortalecida con conocimiento y evidencias que permitan focalizar las zonas de riesgo y más vulnerables.

Así como desarrollar las capacidades del trabajador permite generar beneficios para los empleados y para la organización y ayuda a los trabajadores fortaleciendo sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización de una forma costo-efectiva; la capacitación incrementa en el trabajador sus competencias y habilidades. Actualmente, en Lambayeque se realizan continuas capacitaciones en el sector salud, en búsqueda de mejorar la calidad de prestación del servicio de salud e incrementar la motivación en los trabajadores.

Delfín, O. (2012) menciona que los objetivos de un plan de capacitación son:

**Productividad:** La capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño.

**Calidad:** Los planes de capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades.

Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes laborales.

Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a éstos de los avances en sus campos laborales respectivos.

Desarrollo Personal: En el ámbito personal los empleados se benefician de los planes de capacitación, pues le ofrecen una amplia gama de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un repertorio más grande de habilidades, que son indicadores de un desarrollo personal.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos:

1. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
2. Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades.
3. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
4. Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
5. Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los pros y los contras del mismo.

## **Metodología**

En este apartado se realizó la elección del enfoque y el diseño de investigación, teniendo en cuenta su carácter cualitativo, para lograr el objetivo general de este proceso de investigación. Además, se realiza la descripción del alcance del estudio, tomando nota de la proyección que a través del desarrollo de los objetivos específicos se logró. También se expone la población y muestra específica que fue objeto de estudio de la investigación, asimismo, las técnicas e instrumentos de recolección de información, elementos importantes para desarrollar la triangulación de información, esta como la técnica de análisis de la información.

Por último, se presentan las fases de investigación, organizando los diferentes momentos que se ejecutan en el proyecto y las consideraciones éticas pertinentes para tener en cuenta el respeto por la confidencialidad de la información que en este documento se contenga.

### **Enfoque de investigación**

Esta investigación es de tipo mixto, ya que requiere un proceso de interpretación y de cuantificación de información. El análisis se da de modo inductivo, además, lo que se espera en esta investigación es realizar una descripción de manera holística, observando exhaustivamente, la relación entre comprensión lectora, ambientes virtuales de aprendizaje, y aprendizaje de conectividad.

La investigación mixta se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones. “Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades” (Hernández Sampieri R, 2014 p. 42). Entonces, este estudio se realiza mediante la investigación mixta, porque los planteamientos que se van a investigar son específicos y delimitados desde el inicio. La investigación es objetiva evitando que afecten las tendencias del investigador u otras personas.

### **Diseño de investigación**

La indagación se basará en el estudio de “investigación acción”, en el cual la comunidad participa constantemente del proceso investigativo para favorecer la búsqueda de posibles soluciones a dicha problemática. Este tipo de estudio es definido por Michelena (2007) como “una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales

con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como su comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que éstas tienen lugar”.

La metodología de investigación acción es la más adecuada para desarrollar indagaciones cortas relacionadas a áreas sociales y administrativas, pues esta es ideal para encontrar fácilmente los cambios que pueden mitigar las causas del problema detectado, ya que esta va encaminada a buscar modificaciones después de comprender profundamente la incógnita. Además, dicho análisis promueve la participación colaborativa, debido a que se desarrolla con las personas implicadas, con el objetivo, de ayudar al investigador a analizar sus propios juicios referentes al dilema, porque es un proceso de constante búsqueda.

### **Alcance**

De acuerdo con los objetivos específicos trazados en el inicio de esta investigación, los alcances en el proyecto serían los siguientes:

Mediante el hallazgo de necesidades, en el cual se aplicará la prueba diagnóstica a la muestra seleccionada del Centro médico en cuestión, se dará respuesta con el Plan de capacitación a la mejora de procesos relacionados con la coherencia de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.

Por otra parte, al identificar los factores de capacitación de forma clara y precisa mediante la aplicación a la muestra objeto de estudio del test, se espera que el Plan de capacitación aporte de forma significativa elementos relacionados con las competencias laborales y las competencias blandas de los empleados.

Por último, se espera alcanzar la creación del Plan de capacitación para el Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá, buscando el bienestar de los empleados, la eficiencia de la empresa y la alta calidad en los procesos relacionados con cada uno de los componentes administrativos y clínicos necesarios, siendo transversales con su Misión y su Visión.

### **Población**

Colaboradores de un centro médico que se dedica al manejo de patologías con terapéuticas alternativas que hacen del cuidado de sus pacientes una experiencia memorable, con un espíritu académico y con un recurso humano comprometido, ubicado en la ciudad de Bogotá en la localidad de Suba; los cuales se verán beneficiados con el plan de capacitación.

### **Criterios de selección**

Criterios de inclusión:

- Colaboradores que realizan alguna actividad presencial en el centro médico

Criterios de exclusión:

- Colaboradores que se encuentran en misión en otra institución o que su actividad no sea presencial

### **Muestra**

La muestra serán los 12 colaboradores asistenciales y 16 trabajadores administrativos que realizan labores presenciales en el centro médico de terapéuticas alternativas, que quieran participar voluntariamente, previa explicación del proceso investigativo.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para el abordaje de la investigación, se dispone de técnicas o procedimientos concretos utilizados por los investigadores para acopiar información, las cuales serán implementadas a través de instrumentos de recolección que garanticen validez y confiabilidad de la información recolectada. “Las técnicas se caracterizan por ser exploratorias, flexibles hacia la construcción de categorías a partir de la recolección de la información. Los instrumentos deben ser confiables para abordar científicamente el trabajo de campo” (García de Ceretto, J. J. 2009, p.88).

Dentro de las técnicas se emplea la observación participante en la cual el observador participa realmente de la vida del grupo que estudia sin intervenir en los hechos; será implementada a través de diarios de campo y rejilla de evaluación. Por otra parte, se utiliza la encuesta escrita conformado por preguntas cerradas, que permite registrar información en una directa entre el encuestado y encuestador materializado a través de preguntas preestablecidas.

### **Técnicas de recolección de información**

**Cuestionario:** La técnica del cuestionario se aplicará para recolectar datos, ya que está constituido por un grupo de preguntas escritas que el investigador diseña con el objetivo de obtener la información necesaria referente al tema de indagación. (Amado, 2009) opina que “Los tipos de preguntas a utilizar en el cuestionario pueden ser de tipo abierto que son las que le piden a la encuestado contestar con sus propias palabras o de tipo cerrado que son las que le permiten a la persona que elija la respuesta de una lista”.

**Entrevista:** Es la principal técnica de recolección de datos que se utilizara en la investigación mencionada, pues se define como una conversación o forma de dialogo coloquial, (Bravo, 2013) argumenta que “la entrevista es más eficaz que el cuestionario porque obtiene

información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles”.

### **Instrumentos de recolección de información**

**Prueba diagnóstica (ver anexo 2):** Según Zabala (1993) preguntas como ¿Qué saben los estudiantes en relación a lo que se les quiere enseñar?, ¿Qué experiencias han tenido?, ¿Qué son capaces de aprender?, ¿Cuáles son sus intereses?, ¿Cuáles son sus habilidades? son parte de la primera fase del proceso que consiste establecer contenidos de aprendizaje y tipos de actividades, basado en la información que brinda el instrumento de prueba diagnóstica. Por tal motivo, es pertinente para los objetivos del presente trabajo medir los conocimientos previos que poseen la población objeto de estudio sobre el tema de investigación.

**Entrevista semiestructurada (ver anexo 3):** De acuerdo con lo definido por Diaz-Bravo, et al., (2013), la entrevista se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Por tal motivo, es pertinente para los objetivos del presente trabajo, ya que permite indagar con los jefes de áreas y encargados del proceso de Gestión Humana aspectos relacionados con la gestión de la empresa frente a las necesidades de capacitación para el fortalecimiento de las competencias del cargo y las competencias blandas.

**Test (ver anexo 4):** Aguilar (2013) afirma que Identificación de la finalidad del test, que comprende considerar las características de la población de interés y el uso que se darán a las puntuaciones obtenidas, o decisiones que podrían ser relativas al nivel de instrucción (destrezas o conocimientos), al diagnóstico (rendimiento o comportamiento), de selección (capacidades), de asignación (nivel), de clasificación (tipo), y de consejo (comportamientos futuros). En el desarrollo de los test: establecimiento de objetivos de los ítems, especificaciones de contenidos de conductas, destrezas a evaluar, establecer plan de importancia en cuanto a representatividad y proporción de los ítems. Para este desarrollo, se debe tener en cuenta dos propiedades características de los ítems: el contenido sustantivo y el proceso cognitivo que tiene varios procesos para categorizarse operacionalmente (conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación).

### **Análisis de información**

En el presente estudio se desarrolla el análisis de información mediante la técnica de Triangulación de información. Hernández R. Fernández C, Batista M (2018), al hecho de utilizar “diferentes fuentes y métodos de recolección le denomina triangulación de datos” (p.418) En la

indagación cualitativa, se posee una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección. “La triangulación se refiere al uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno” (Okuda Benavides, Mayumi, & Gómez-Restrepo, Carlos 2005, p.118).

El análisis de los datos recolectados a través de las diferentes técnicas e instrumentos se realiza a la luz de las teorías y categorizaciones diseñadas. La triangulación permite validar la investigación y enriquecer los resultados mediante la comprensión del fenómeno estudiado. De igual modo, garantizar la validez de un estudio investigativo permitiendo enriquecer las conclusiones, otorgar mayor confiabilidad, contrastar la consistencia interna del estudio. Del análisis de este cruce de información, se espera obtener datos significativos que aporten a la consolidación de la propuesta investigativa.

Tabla 2.

*Triangulación de la información*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Categoría</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Realizar un diagnóstico a los líderes de área que facilite el hallazgo de necesidades de la institución en capacitación.	Hallazgos de necesidades	Cuestionario Entrevista	Prueba diagnóstica Entrevista semiestructurada
Caracterizar los factores de capacitación de un Centro Médico de terapéuticas alternativas de la ciudad de Bogotá.	Competencias laborales Competencias blandas	Cuestionario	Test
Formular un Plan de capacitación en competencias del cargo y competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.	Plan de capacitación	Cuestionario Entrevista	Prueba diagnóstica Test Entrevista semiestructurada

Fuente: elaboración propia.

## **Fases de investigación**

**Fase 1. Planificación:** Se iniciará identificando el problema principal, analizando sus causas y consecuencias, para así buscar fuentes teóricas, que mencionen dicha problemática, con el fin de fundamentar correctamente la importancia y precisión de la indagación, teniendo como énfasis las preguntas ¿Qué está sucediendo?, ¿Por qué es problemático?, y ¿cómo se puede solucionar?

**Fase 2. Acción:** Se continuará buscando el diagnóstico de dicha investigación a través del diseño de instrumentos y recolección de datos por medio de estos, para así obtener el primer informe y determinar detalladamente los efectos que la problemática está produciendo en el entorno.

**Fase 3. Observación:** Esta va ligada a la acción, por lo cual, se procederá a reflexionar, evaluar y explicar lo sucedido, a través de la autoobservación, supervisión a las acciones de otras personas y aplicación de técnicas e instrumentos diseñados anteriormente, para así lograr identificar las posibles soluciones a la problemática.

**Fase 4. Reflexión:** Por último, se realizará un informe final que permita reconocer los datos más relevantes referentes a evidencias o pruebas, con el objetivo de evaluar los resultados obtenidos y evidenciar las estrategias que apoyan la mitigación de dicha problemática.

## **Consideraciones éticas**

La presente investigación se enmarca dentro de los principios de respeto, objetividad y confidencialidad de la información obtenida de los participantes involucrados como de los hallazgos inherentes del proceso investigativo. Se garantiza la confidencialidad de las fuentes y la decisión de permanencia o retiro voluntario del proceso, bajo parámetros de seguridad en el manejo y manipulación de la información obtenida de los participantes, respetando el derecho a la privacidad. Las personas que participan son informadas de los objetivos de la investigación y de una breve descripción de la misma respaldado por la firma de formatos de autorización y consentimiento para el tratamiento de datos personales, de acuerdo a los términos de la investigación.

De igual forma, se les informa los aspectos relacionados con expectativas o temores que puedan generarse eventualmente y perjudicar en alguna medida a la investigación. Al realizar

dicha investigación, se consideran los beneficios que arroja la incorporación de elementos tecnológicos que motivan las actividades lectoras en favor de procesos de comprensión al igual se tendrán en cuenta las posibles limitantes de algún sector de la población en el manejo y acceso a cobertura digital y de conectividad.

Los derechos humanos son vitales para que los individuos vivan dignamente en un ambiente de libertad, equidad y paz. Estos son universales e incluyen las obligaciones propias que nadie puede vulnerar, se encuentran establecidos en el orden jurídico nacional, en la constitución política y en los tratados internacionales (Davis, s.f.). El respeto a la privacidad es primordial en el desarrollo de la investigación, pues todas las personas tienen derecho a la privacidad en su vida, y a la libertad de realizar acciones sin compartirlas con los demás.

Por otro lado, el consentimiento informado (**ver anexo 1**) garantiza que el individuo manifieste voluntariamente su intención de participar en la indagación, luego de conocer la información que se le ha dado acerca de los objetivos de esta, ya sean molestias o posibles riesgos.

Además, el respeto por el entorno en donde se realiza la investigación debe acatarse completamente, puesto que en este se vinculan los siguientes parámetros:

1. Contar con una autorización para realizar la indagación dentro del centro.
2. Acatar las normas de la institución.
3. Respetar las creencias y costumbres de la comunidad.
4. Manejar una comunicación asertiva y respetuosa.

En la presente investigación, que es de tipo mixto, se realizó un análisis inductivo, pretendiendo realizar una descripción de manera holística, observando exhaustivamente, la relación entre comprensión lectora, ambientes virtuales de aprendizaje, y aprendizaje de conectividad. Dicha investigación mixta logró las interpretaciones de los participantes hacia sus propias realidades.

Por ello, al pensar en una investigación acción, la comunidad que participa en el proceso investigativo, permite el acercamiento a situaciones sociales promoviendo la comprensión de sus prácticas y de las situaciones en que ellas se viven.

De esta forma, se aplicó el test para identificación de necesidades de capacitación a la muestra seleccionada del Centro médico en cuestión, dando respuesta más adelante con el Plan de capacitación a la mejora de procesos relacionados con la coherencia de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos, que buscan obtener resultados significativos que aporten elementos relacionados con las competencias laborales y las competencias blandas de los empleados.

Los colaboradores del centro médico dedicados al manejo de patologías con terapéuticas alternativas, que hacen del cuidado de sus pacientes una experiencia memorable, con un espíritu académico y con un recurso humano comprometido, permitieron la aplicación de dichos instrumentos. Se recopiló que respondieron 12 colaboradores asistenciales y 16 trabajadores administrativos que realizan labores presenciales en el centro médico de terapéuticas alternativas.

A través de las técnicas del cuestionario y la entrevista se cumple con la planeación de los instrumentos de recolección de información, aplicando la prueba diagnóstica, la entrevista semiestructurada y el test. A continuación, se describe el paso a paso de la aplicación:

En una primera reunión con la Gerente general del centro médico, se explicó de nuevo el proyecto de investigación y sus objetivos específicos, aportantes a la empresa cuando se logren los resultados. Se firmó el Consentimiento informado para validar la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Luego se hizo una reunión con los líderes, para la aplicación de la prueba diagnóstica. Asimismo, se aplica a 4 líderes, con los siguientes cargos: director médico, Coordinador administrativo, jefe de departamento administrativo y financiero, Ingeniera ambiental. En un momento posterior, se aplicó la entrevista semiestructurada con preguntas enfocadas hacia sus intereses temáticos como necesidades de capacitación para los empleados, solicitando, a su vez, una reunión posterior en la que se definan los temas a desarrollar en el Plan de capacitación.

Se compartió entonces, en un formulario de Google a todos los empleados, el instrumento de test para identificación de necesidades de capacitación, para su diligenciamiento, siendo un total de 28 personas, los cuales cumplían con el criterio de laborar en la presencialidad. De esta manera, se da inicio a la elaboración del cronograma de actividades que harán parte del Plan de capacitación.

Por último, la aplicación de los instrumentos y, como resultado y producto, la elaboración del cronograma que permite avanzar de forma significativa en la finalización de la metodología del proyecto.

## **Análisis de resultados y discusión**

### **Desarrollo de objetivos específicos**

Para el siguiente apartado, se explica con detalle el logro procedimental de cada uno de los objetivos específicos propuestos en el comienzo del proyecto de investigación.

Con relación al primer objetivo específico, correspondiente a Realizar un diagnóstico a los líderes de área que facilite el hallazgo de necesidades de la institución en capacitación, esta acción se cumplió a cabalidad, logrando una intervención directa mediante el instrumento de recolección de información de la prueba diagnóstica. Los líderes fueron contactados en sus tiempos disponibles para la aplicación de dicho instrumento, teniendo en cuenta una previa reunión en la que se compartió toda la información temática referente al proyecto de investigación, incluyendo la propuesta del Plan de capacitación que permitirá mejorar en procesos administrativos relacionados con las competencias laborales y las competencias blandas de los empleados. El instrumento permitió identificar el hallazgo de necesidades de capacitación que tienen en mente los directivos para mejorar el clima organizacional y el desempeño en las funciones de cada persona con su cargo particular.

Con respecto al segundo objetivo específico, correspondiente a Caracterizar los factores de capacitación de un Centro Médico de terapéuticas alternativas de la ciudad de Bogotá, se obtiene como resultado, con base en la aplicación del instrumento de recolección del test por parte de los empleados, un significativo valor hacia el reconocimiento de los factores de capacitación que necesita el Centro Médico objeto de estudio. También se aplicó una entrevista semiestructurada a los directivos, que aportara de manera valiosa al logro de este segundo objetivo. Se logró comprometer a la muestra de empleados seleccionada para colaborar en la participación activa del desarrollo del instrumento con tiempos singulares para la presentación del mismo. Dentro de la identificación de los factores de capacitación, se menciona un marco de referencia con los conceptos relevantes que, mediante un contraste posterior con los resultados, permitió concluir dichas ideas de formación, requeridas para mejorar el desempeño de cada uno de los cargos entrevistados.

Por último, frente al tercer objetivo específico, correspondiente a Formular un Plan de capacitación en competencias del cargo y competencias blandas de un Centro Médico de

terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá, se cumplió con el diseño de un Plan de capacitación que trabajara la potencialización de las Competencias laborales y las Competencias blandas y, de igual forma, que tuviera en cuenta los hallazgos de necesidades de capacitación para beneficio de la entidad de salud. Dicha propuesta tuvo en cuenta la participación y opinión de directivos y empleados y sus diferentes perspectivas sobre la importancia de capacitaciones que mejoren de forma global el desempeño en funciones, tomando sentido y pertenencia por la Misión y la Visión de la empresa. Se socializó asimismo con los directivos para poner en conocimiento el producto del presente proyecto de investigación, viendo una funcionalidad en su aplicación futura.

### Resultados de instrumentos de recolección de datos

#### Resultados de Prueba diagnóstica

Tabla 3.

#### *Resultados de prueba diagnóstica a directivos*

Nº	Variable a Evaluar	Cumple	No cumple	Cumple Parcialmente	Observaciones
<b>CATEGORÍA 1. GESTIÓN DE LA EMPRESA</b>					
1	Se cuenta con perfiles de cargo en los cuales se define con claridad las competencias del cargo y las competencias blandas		1	3	
2	Las competencias definidas en los perfiles de cargo son coherentes con las funciones definidas para cada cargo	2	1	1	
3	La empresa ha realizado capacitaciones en el último año que permitan el fortalecimiento de las		2	2	

	competencias del cargo conforme a lo definido en los perfiles de cargo				
4	La empresa ha realizado capacitaciones en el último año que permitan el fortalecimiento de las competencias blandas conforme a lo definido en los perfiles de cargo		1	3	
5	Se cuenta con soportes trazables que permitan identificar los contenidos de las capacitaciones realizadas y la cobertura de la población trabajadora		1	3	Las pocas capacitaciones que se han realizado
6	Las capacitaciones brindadas por la empresa han sido impartidas por profesionales idóneos conforme a la temática abordada	2	2		
7	Se ha realizado mediciones de la eficacia de las capacitaciones que permitan evaluar el impacto que estas han generado en el mejoramiento de las competencias de cargo y las competencias blandas		2	2	Auditoría Historias clínicas
<b>CATEGORÍA 2. IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACIONES</b>					
8	Se ha realizado una identificación de necesidades de formación y capacitación como elemento de entrada para la formulación de un programa de capacitación	1	3		
9	Se cuenta con un programa de capacitación que considere el fortalecimiento de las competencias del cargo y las competencias blandas definidas en los perfiles de la empresa		4		
10	El programa se encuentra documentado y contiene como mínimo los siguientes elementos: Objetivos, alcance, recursos, metodología, población objeto, cronograma, mecanismos de medición.		4		
11	El programa de capacitación incluye objetivos claros que se alinean con los objetivos organizacionales y la planeación estratégica de la empresa		4		

12	Se ha realizado definición y consecución de los recursos necesarios para la implementación del programa de capacitación	3	1	
13	El programa cuenta con un cronograma de trabajo que permita identificar los temas, población objeto, fechas, metodologías para la implementación del mismo	4		
14	Se ha realizado la implementación del programa de capacitación en la empresa	4		
15	El programa define con claridad los mecanismos de medición que contemplen objetivos y metas específicas	4		
16	Se han formulado acciones de mejoramiento para el programa de capacitación conforme a los resultados obtenidos del seguimiento y la medición	4		

Fuente: elaboración propia.

### Resultados de entrevista Semiestructurada

Tabla 4.

*Resultados de entrevista semiestructurada a directivos*

<b>CATEGORIA 1: GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>		
1	¿Cómo define la organización las competencias de cargo y las competencias blandas requeridas para cada uno de los cargos?	Entrevistado 1. No conozco bien la forma, se revisan las funciones con planeación y ellos las establecen Entrevistado 2. Falta trabajo en equipo, colaboración y creatividad Entrevistado 3. Se debe socializar, no hay conocimiento Entrevistado 4. Está en proceso de construcción y actualización
2	¿Qué acciones desarrolla la empresa para el fortalecimiento de las competencias de cargo en los diferentes niveles jerárquicos?	Entrevistado 1. No se realiza socialización ni capacitación Entrevistado 2. Se ha recibido capacitación de Competencias blandas Entrevistado 3. No son claras las acciones

		Entrevistado 4. No conozco
3	¿Qué tan importantes son los procesos de capacitación en la empresa?	Entrevistado 1. No se ha dado la importancia, aunque es fundamental, se realizan pocas capacitaciones aisladas Entrevistado 2. Muy importantes Entrevistado 3. Muy importantes, pero no se llevan a cabo Entrevistado 4. Es fundamental por el perfil y actualización de contratación
4	¿De qué manera la organización realiza la identificación de las necesidades de capacitación para sus trabajadores?	Entrevistado 1. No se realiza, no conozco la forma Entrevistado 2. Cuando lo solicita cada empleado Entrevistado 3. Encuestas Entrevistado 4. No conozco
5	¿Cuál es el proceso que realiza la empresa para definir temas y llevar a cabo capacitaciones?	Entrevistado 1. No existe Entrevistado 2. Revisar el flujo de caja, debido a que hasta ahora se está logrando el punto de equilibrio Entrevistado 3. No hay procesos, solo los temas de habilitación Entrevistado 4. No existe
<b>CATEGORIA 2: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		
6	¿Qué aspectos ha identificado en los trabajadores administrativos que puedan ser mejorados a través de los procesos de capacitación?	Entrevistado 1. Competencias blandas, temas específicos de cada cargo y temas obligatorios por habilitación Entrevistado 2. Capacitaciones, facturación, inventarios, actualización tributaria, medios magnéticos Entrevistado 3. Competencias blandas Entrevistado 4. Capacitar en temas asistenciales que aporten a los procesos
7	¿Qué aspectos ha identificado en los trabajadores asistenciales que puedan ser mejorados a través de los procesos de capacitación?	Entrevistado 1. Temas obligatorios por habilitación, humanización, revisión de guías de manejo Entrevistado 2. Atención al cliente, trabajo en equipo para el rol asistencial Entrevistado 3. Competencias blandas Entrevistado 4. Adherencia
8	¿Cuáles han sido las principales dificultades que ha identificado para la implementación de un programa de capacitación?	Entrevistado 1. Tiempo para destinar a capacitación, por la actividad asistencial Entrevistado 2. Flujo de caja y tiempo Entrevistado 3. La disposición del equipo de trabajo

	Entrevistado 4. Apoyo asistencial
--	-----------------------------------

Fuente: elaboración propia.

## Resultados de Test

Tabla 5.

*Resultados de test a empleados*

Aspectos	Respuestas
Área	16 administrativos 12 asistenciales
Cargo	4 auxiliares de enfermería 1 aprendiz SENA 7 médicos especialistas terapias alternativas 1 asistente de facturación 1 director médico sede Suba 1 ingeniera ambiental 1 asesor de calidad 1 coordinador operativo 1 regente de farmacia 1 jefe financiero 1 asistente contable 1 atención al usuario 1 jefe de seguridad y salud en el trabajo 1 coordinadora administrativa 1 administrador base de datos 1 asistente de administración
¿Cuáles son sus debilidades en el cargo que desempeña y que considera pueden ser mejoradas a través de capacitación?	Comunicación Trabajo en equipo Socialización de las funciones de cada cargo Cumplimiento en la normatividad Personal de apoyo para el cargo Manejo emocional Inducción de protocolos y actualización de técnicas Elaboración de guías de procedimientos

<p>Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría fueran abordados a través de capacitaciones</p>	<p>Glosas  Normatividad  Trabajo en equipo  Clima laboral  Portafolio de servicios  Uso de elementos de bioseguridad  Protocolos de atención  Manejo de estrés laboral  Abordaje a paciente psiquiátrico, paciente con duelo, adolescentes vulnerables al suicidio  Acoso laboral  Accidentes laborales  Pausas activas  Riesgo psicológico  Investigación en UNIMED  Protocolos de UNIMED  Manejo de herramientas ofimáticas  Convivencia  Manejo del tiempo  Resolución de problemas  Capacitación de primeros auxilios</p>
<p>Desde las actividades que desarrolla en su cargo, que temas técnicos considera pueden ser fortalecidos desde la capacitación</p>	<p>Reprocesos  Clima laboral  Sistematización de información  Inducción de protocolos y actualización de técnicas  Manejo Hosvital  Actualizaciones en el tratamiento convencional y alternativo de las enfermedades más prevalentes como fibromialgias, lupus y artrosis  Actualización en guías de manejo para las 10 causas más comunes de atención  Manejo de herramientas ofimáticas  Atención al usuario  Riesgos laborales</p>
<p>A partir de las siguientes competencias blandas, indique cuales considera deben ser fortalecidas y marque su nivel de prioridad [Liderazgo]</p>	<p>Muy alta prioridad 2  Alta prioridad 8  Básico 10  Baja prioridad 5  Muy baja prioridad 3</p>
<p>A partir de las siguientes competencias blandas, indique cuales considera deben ser fortalecidas y marque su nivel de prioridad [Motivación]</p>	<p>Muy alta prioridad 5  Alta prioridad 3  Básico 1  Baja prioridad 5  Muy baja prioridad 2</p>

A partir de las siguientes competencias blandas, indique cuales considera deben ser fortalecidas y marque su nivel de prioridad [Comunicación asertiva]	Muy alta prioridad 9 Alta prioridad 11 Básico 4 Baja prioridad 4 Muy baja prioridad 0
A partir de las siguientes competencias blandas, indique cuales considera deben ser fortalecidas y marque su nivel de prioridad [Trabajo en Equipo]	Muy alta prioridad 9 Alta prioridad 9 Básico 7 Baja prioridad 3 Muy baja prioridad 0
A partir de las siguientes competencias blandas, indique cuales considera deben ser fortalecidas y marque su nivel de prioridad [Orientación de Servicio]	Muy alta prioridad 2 Alta prioridad 14 Básico 7 Baja prioridad 3 Muy baja prioridad 2
Mencione cualquier tema (s) de capacitación que considere importante para abordar en la institución	Liderazgo Trabajo en equipo Puntualidad Abordaje a paciente psiquiátrico, paciente con duelo, adolescentes vulnerables al suicidio Acoso laboral Comunicación Motivación Actualización Tributaria (Reforma, Renta). Facturación. Sarlaft Estrés Clima laboral Cómo hacer investigación en UNIMED Actualización en procesos, tanto asistenciales como administrativos Normatividad en salud Manejo del tiempo intra y extralaboral Funciones y fichas de cargo Manejo y resolución de problemas internos en el grupo de trabajo Educación al paciente

Fuente: elaboración propia.

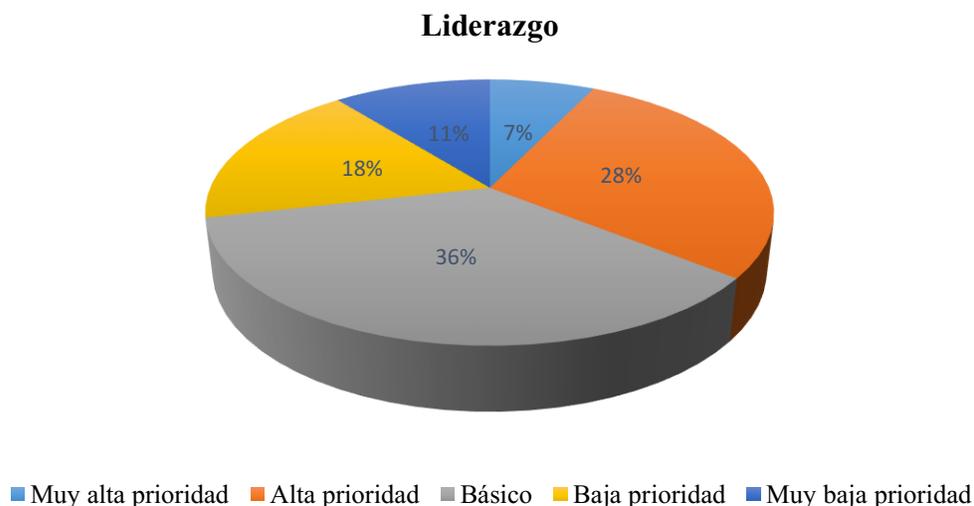


Figura 2. Competencia blanda de Liderazgo. Elaboración propia.

Del total de la muestra, ante la solicitud de indicar cuales competencias blandas se deben fortalecer y en cual nivel de prioridad, se identifica que al 36% considera que el liderazgo es una competencia con un nivel de prioridad básico, mientras que el 35% de los encuestados considera que es una alta y muy alta prioridad, el fortalecimiento de dicha competencia.



Figura 3. Competencia blanda de Motivación. Elaboración propia.

En referencia a la prioridad de fomentar el manejo de la competencia de motivación, el 50% de la población considera que el nivel de prioridad es alta y muy alta, aunque el 31% de los

encuestados considera que la necesidad de capacitación sobre la motivación es baja, y el 13 % la siente como una muy baja prioridad.



Figura 4. Competencia blanda de Comunicación asertiva. Elaboración propia.

En relación a la competencia blanda, comunicación asertiva, el 71% de la muestra considera que la necesidad de capacitación es una prioridad alta y muy alta, se evidencia la necesidad de gestionar el entendimiento y manejo de esta competencia.

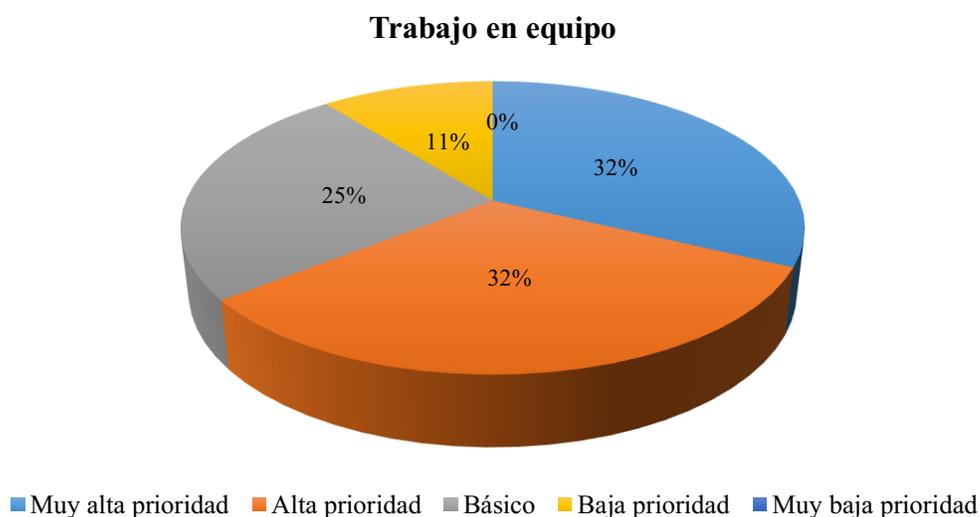


Figura 5. Competencia blanda de Trabajo en equipo. Elaboración propia.

Se evidencia que la gestión y el conocimiento acerca de la competencia blanda, trabajo en equipo es una necesidad de alta y muy alta prioridad para el 64% de los colaboradores encuestados, sólo el 11% la considera de baja prioridad y ninguno de las personas la considera de muy baja prioridad.

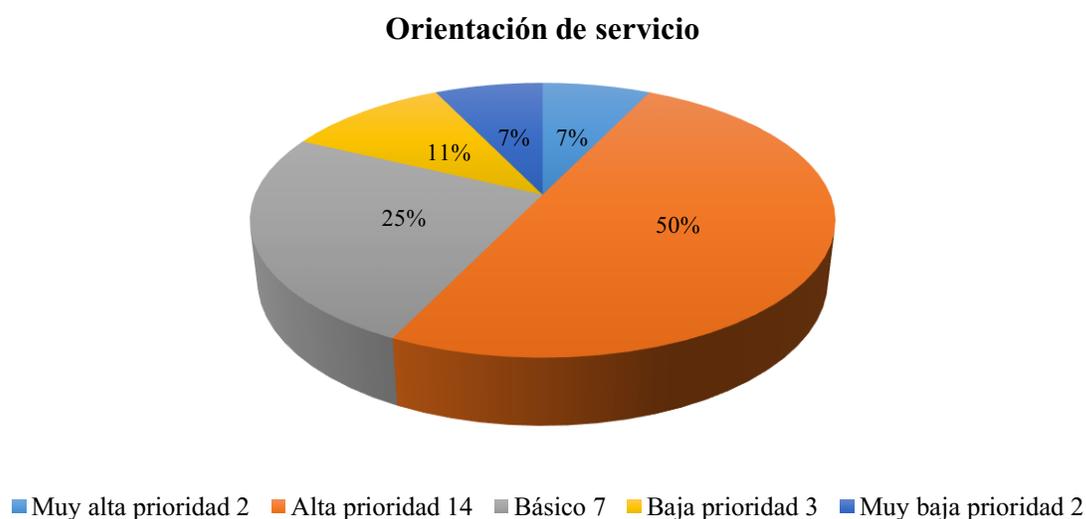


Figura 6. Competencia blanda de Orientación de servicio. Elaboración propia.

La competencia orientación al servicio es una competencia de alta y muy alta prioridad para el 57% de la muestra, solo el 18 % considera que es una baja prioridad el entendimiento y la gestión de la competencia.

### **Análisis de datos**

#### **Categoría de Gestión de la empresa**

Para iniciar este apartado, es importante recordar que La (OCDE, 2015) apunta que el capital humano y las habilidades de la población están en proporción directa con el crecimiento de los países, considerando que un mayor desarrollo de habilidades contribuye a mejorar la productividad, el crecimiento del empleo y el bienestar. Ello facilita la comprensión de resultados a los instrumentos aplicados, en los cuales los líderes responden de forma positiva hacia indicadores como: Se cuenta con perfiles de cargo en los cuales se define con claridad las competencias del cargo y las competencias blandas, la empresa ha realizado capacitaciones en el último año que permitan el fortalecimiento de las competencias blandas conforme a lo definido en

los perfiles de cargo, se cuenta con soportes trazables que permitan identificar los contenidos de las capacitaciones realizadas y la cobertura de la población trabajadora.

Además, afirman que la empresa no tiene clara la definición de competencias blandas y competencias de cargo y, como consecuencia, no hay buen trabajo en equipo, ni una actitud colaborativa. Por lo tanto, la empresa no realiza acciones específicas para fortalecer dichas competencias. A pesar de ello, son conscientes de la importancia de procesos de capacitación en la organización, no solo al planearlos, sino también al ejecutarlos. Entonces, es necesario que la empresa identifique las necesidades de capacitación para sus trabajadores.

Por otra parte, en esta categoría los trabajadores manifiestan lo siguiente:

Las debilidades que sienten que poseen son de Comunicación, trabajo en equipo, socialización de las funciones de cada cargo, cumplimiento en la normatividad, personal de apoyo para el cargo, manejo emocional, inducción de protocolos y actualización de técnicas y elaboración de guías de procedimientos.

Entonces, siendo consecuente con Bauman (2013), la organización debe realizar un análisis de cambios que afectan nuestras relaciones humanas y la permanencia en un empleo si no se manejan las competencias blandas que son los atributos o capacidades que permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de manera efectiva y que apunta al desarrollo del lado emocional, interpersonal y a la interacción que se realiza con el resto del personal en una empresa en donde la peor consecuencia de esto es el individualismo y la renuncia al humanismo.

### **Categoría de identificación de necesidades de capacitación**

Los directivos coinciden en el no cumplimiento de aspectos tales como estos:

Identificación de necesidades de formación y capacitación como elemento de entrada para la formulación de un programa de capacitación

Existencia de un programa de capacitación que considere el fortalecimiento de las competencias del cargo y las competencias blandas definidas en los perfiles de la empresa con los siguientes elementos: Objetivos, alcance, recursos, metodología, población objeto, cronograma, mecanismos de medición, objetivos claros que se alinean con los objetivos organizacionales y la planeación estratégica de la empresa, cronograma de trabajo que permita identificar los temas, población objeto, fechas, metodologías para la implementación del mismo, y mecanismos de medición que contemplen objetivos y metas específicas

Definición y consecución de los recursos necesarios para la implementación de un programa de capacitación

Por lo tanto, por parte de los directivos mencionan que se requieren capacitaciones sobre:

Facturación, inventarios, actualización tributaria, medios magnéticos

Competencias blandas

Temas asistenciales que aporten a los procesos

Temas obligatorios por habilitación, humanización, revisión de guías e manejo Atención al cliente, trabajo en equipo para el rol asistencial

Adherencia

Flujo de caja y tiempo

La disposición del equipo de trabajo

Apoyo asistencial

Es así que, Uriarte (2012) menciona que el escenario social de la salud está cambiando constantemente, variando las necesidades percibidas, por lo que la demanda en los servicios de salud se hace más compleja. Por eso, la adecuada gestión del personal de salud requiere ser fortalecida con conocimiento y evidencias que permitan focalizar las zonas de riesgo y más vulnerables.

Asimismo, los trabajadores según los cargos que desempeñan solicitan capacitación en temas como:

Glosas

Normatividad

Trabajo en equipo

Clima laboral

Portafolio de servicios

Uso de elementos de bioseguridad

Protocolos de atención

Manejo de estrés laboral

Abordaje a paciente psiquiátrico, paciente con duelo, adolescentes vulnerables al suicidio

Acoso laboral

Accidentes laborales

Pausas activas

Riesgo psicológico

Investigación en UNIMED

Protocolos de UNIMED

Manejo de herramientas ofimáticas

Convivencia

Manejo del tiempo

Resolución de problemas

Capacitación de primeros auxilios

Reprocesos

Clima laboral

Sistematización de información

Inducción de protocolos y actualización de técnicas

Manejo Hosvital

Actualizaciones en el tratamiento convencional y alternativo de las enfermedades más prevalentes como fibromialgias, lupus y artrosis

Actualización en guías de manejo para las 10 causas más comunes de atención

Manejo de herramientas ofimáticas

Atención al usuario

Riesgos laborales

De esta manera, se confirma lo que aporta Maldonado (2009) sobre un plan de Capacitación, que debe ser revisado periódicamente para asegurarse de incorporar las necesidades inmediatas que contribuyan con el cumplimiento de objetivos organizacionales.

## **Discusiones**

### **Categoría de Gestión de la empresa**

En esta categoría hay dos actores importantes, los cuales fueron la población objeto de estudio, y ellos son: los directivos y los empleados. Los dos actores convergen en la necesidad de lograr un mayor desarrollo de habilidades que se proyecte en una mejora de la productividad.

Por consiguiente, los perfiles de cargo sirven para definir las competencias del mismo y las competencias blandas. Si la empresa no tiene claridad en las competencias blandas y las competencias de cargo no se logrará la evidencia de cambios positivos en el desempeño y el impacto de la empresa en la comunidad. Asimismo, la falta de coherencia y coordinación en un

buen trabajo en equipo, muestran las dificultades en cada uno de los perfiles para optimizar las funciones requeridas por la entidad.

Los directivos reconocen que los procesos de capacitación en la organización, debe ejecutarse, y el primer paso de identificar las necesidades de capacitación para sus trabajadores facilita la cohesión entre lo que la empresa quiere y lo que los trabajadores aportan para el logro de metas institucionales.

Por otra parte, los trabajadores mencionan que la falta de comunicación asertiva en la toma de decisiones y cumplimiento de funciones de los perfiles, el poco o ausente en muchas ocasiones del trabajo en equipo, el incumplimiento en la normatividad, la ausencia de suficiente personal de apoyo para algunos de los cargos, el bienestar emocional, y la actualización de técnicas y elaboración de guías de procedimientos, son factores esenciales en las ideas que se proponen para realizar capacitaciones que satisfaga las necesidades de dichos actores.

### **Categoría de identificación de necesidades de capacitación**

En esta categoría los principales actores, es decir, los directivos responden a instrumentos de recolección de información que permiten identificar las necesidades de formación y capacitación para dar consecución a la formulación de un programa de capacitación.

De esta forma, el aporte de este proyecto es un programa de capacitación para el fortalecimiento de las competencias del cargo y las competencias blandas definidas en los perfiles de la empresa. En este ítem, es importante la definición de objetivos claros alineados con los objetivos organizacionales y la elaboración de una planeación estratégica, con metodologías para la implementación, y mecanismos de medición que contemplen objetivos y metas trazadas.

Entonces aparecen temas de capacitación generales como: Competencias blandas, atención al cliente, trabajo en equipo para el rol asistencial, disposición del equipo de trabajo, manejo del tiempo, resolución de problemas, inducción de protocolos y actualización de técnicas.

Es por ello que, el plan de Capacitación que se aporta con este proyecto, al ser aprobado por los directivos de la empresa, y posteriormente ejecutado, deberá ser revisado periódicamente para incorporar las necesidades que coadyuven en el cumplimiento de objetivos organizacionales.







## Conclusiones

Como primera conclusión, se emite la oportunidad de análisis de cambios para favorecer las relaciones humanas. De esta forma, los empleados manejan las competencias blandas y las competencias laborales, que consecutivamente aportan con los atributos o capacidades de una persona para desempeñarse en su trabajo de manera efectiva y logra el desarrollo del emocional intrapersonal e interpersonal.

Por otro lado, se logra la interacción entre directivos-empleados, y empleados-empleados, ya que el individualismo no aporta a un enfoque humanista, en el que es importante la capacidad para solucionar problemas, tomar decisiones correctas, apegadas a instructivos de cargos, funciones de perfiles, y acciones propias de los diferentes roles, que en conjunto aportan al bienestar de la empresa.

Con la claridad de los directivos en sus objetivos, metas y propósitos empresariales, se obtiene de forma extensiva que los empleados tengan confianza y seguridad en funciones, procedimientos y todos los elementos propios de cada cargo, mostrando respeto por normas que rigen las directrices de la institución.

Lograr solucionar oportunidades de mejora que los empleados conciben desde su experiencia en los diferentes cargos desempeñados, dado que aspectos como el trabajo en equipo, las guías instruccionales de cargos y directrices para la atención al cliente, se presentan como aspectos que son débiles en la actualidad del funcionamiento de la empresa.

## **Recomendaciones**

Identificadas las necesidades por parte de los directivos, se deben elegir los temas que se relacionen de forma más directa con el desarrollo de competencias laborales y competencias blandas tanto para el personal administrativo como para el personal asistencial, teniendo en cuenta las capacitaciones requeridas por la prestación de servicios de salud y las referentes a competencias blandas de los colaboradores.

Teniendo en cuenta la opinión de los empleados en cuanto a las necesidades de capacitación, de acuerdo con su desempeño y las oportunidades de mejora que se han identificado en el día a día laboral, se deben filtrar los temas generales y los temas específicos, para satisfacer las necesidades de capacitación a consecuencia de lo percibido como necesario y prioritario que ayudaría al cumplimiento de metas de la empresa y al crecimiento personal de todos los colaboradores de la organización.

Posterior a la implementación del Plan de capacitación es necesario realizar la evaluación y verificación del cumplimiento de los objetivos para establecer las oportunidades de mejora y medir su eficacia hacia las competencias laborales y competencias blandas, que aporten a la prestación de servicio más seguro y al bienestar y crecimiento de los empleados.

Se deben redefinir los perfiles de cargo, actualizarlos y relacionarlos con las necesidades de capacitación, para posteriormente ser divulgados a todos los niveles de la organización y así aportar al buen desempeño laboral, que se traducirá en seguridad para los clientes y el talento humano que realiza labores en el centro médico.

## Referencias

- Aguilar, L. (2013). La construcción de un test en investigación. Recuperado de <https://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/construccion-test-investigacion/>
- Amado, M. G. (2009). Manuel Galán. Recuperado el 12 de octubre de 2021, de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html?m=1>
- Bravo, L. P. (2013). Scielo. Recuperado el 12 de octubre de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009#:~:text=La%20entrevista%20es%20una%20t%C3%A9cnica,al%20](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009#:~:text=La%20entrevista%20es%20una%20t%C3%A9cnica,al%20)
- Delfín, O. (2012). Elaboración de plan de capacitación. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion2.shtml>
- Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández & Varela-Ruiz. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica, 2(7), 162-167. Recuperado en 24 de mayo de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es).
- García de Ceretto. (2009). Guía pedagógica, proyecto de evaluación profesional. Recuperado de [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/107649/secme-8456\\_1.pdf?sequence=1](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/107649/secme-8456_1.pdf?sequence=1)
- Gómez Gamero, M. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan Publicación semestral No. 11.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014).

- Maldonado, C. (2009). Importancia de la capacitación. Recuperado de <http://aptitus.clasificados.pe/blog/capacitacion/entrevista-a-lasra-cecilia-maldonado-sebastiani-gerente-de-recursos-humanosde-nextel-del-peru>
- Marulanda, M. (2001). PERFILES DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA FABEGA S.A.S – Planeta sport. Universidad E.A.N Postgrado Gestión Humana Bogotá D.C.
- MC CLELLAND, D. C. (1989). Human Motivation. Estados Unidos: Cambridge University Press.
- Mejía, M. (2017). Integración, gestión y capacitación del recurso humano en las MIPYMES turísticas en la ciudad de Guanajuato. El periplo sustentable (32), 1-18. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-90362017000100004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362017000100004)
- Méndez, E. (2006). El análisis de la información para el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). Rev. cienc. adm. financ. segur. soc vol.14 n.1 San José Jan.
- Metodología de la investigación. (6ta ed.,). México: Mc Graw Hill.
- Michelena, M. v. (2007). Scielo. Recuperado el 8 de octubre de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412007000400012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412007000400012)
- Ministerio de Educación Nacional. (2003). Articulación de la educación con el mundo productivo. La formación en competencias laborales. Documento de Política, Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional. (2019). Glosario. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/portal/secciones/Glosario/>
- Mirabal, A. (2017). La capacitación crosscultural como fuente de ventaja competitiva. Forum Empresarial, 22(2), 31-57. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/631/63154910003.pdf>
- Vargas, C. y Espinoza, C. (2020). Importancia y capacitación personal, aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras.  
Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897679>

- Okuda, M. & Gómez-Restrepo, C. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Tomado de <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>
- Procuraduría General de la Defensa del Trabajo. (2018). Recuperado de <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>
- Rodríguez Gómez G., Gil J. & García E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Vera, F. (2021). Competencias blandas para la fuerza laboral del siglo XXI. *REVISTA ELECTRÓNICA TRANSFORMAR Volumen 02 Nro. 02*.
- Uriarte, C. (2012). Director de Salud Lambayeque. Análisis de la situación de salud Lambayeque 2012. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/documentosdigitales/bvsde/texcom/A/SIS-regiones/Lambayeque/Lambayeque2012.pdf>

## Anexos

### Anexo 1. Consentimiento informado

**Universitaria Agustiniana**  
Especialización en gerencia estratégica de talento humano

Bogotá, mayo de 2022

Señores  
Fundación Clínica Hospital Juan N. Corpas y centros asistenciales afines  
Bogotá, D.C.

Por medio de la presente quisiera solicitar su autorización formal para aplicar una prueba diagnóstica y un test para Plan de capacitación en competencias del cargo y competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá. Esta actividad forma parte de un proceso de investigación mixta de la tesis de grado.

Si brinda la oportunidad de aplicar estas técnicas de recolección de datos, estaremos muy agradecidos. Lo que se le solicita es poder tener acceso, por un espacio de tiempo de aproximadamente de una hora semanal, para ejercer el proceso de seguimiento y recolección de los datos. La información entregada por usted es confidencial, respetando su derecho a tomar en cuenta las opiniones y acciones que usted desee en la investigación, toda información obtenida a partir de estos instrumentos de recolección mencionados será estrictamente confidencial. Se guardará y respaldará la información de tal manera que seamos las únicas personas que manejen la información que me está siendo otorgada. Los resultados de esta sesión de trabajo serán utilizados únicamente para fines académicos.

Si tiene alguna pregunta sobre el respaldo de la institución para este proyecto, por favor hágala por teléfono o por correo electrónico y en caso necesario, podrá localizar a la Asesora tutor: Nydia Parra León. Correo [nydia.parra@uniagustiniana.edu.co](mailto:nydia.parra@uniagustiniana.edu.co)

Si decide apoyarnos por favor llene los datos que aparecen en la parte inferior. Muchas gracias por su atención.

Atentamente,

Diana Astrid Rojas Diaz

Eduardo José Ballesteros Castro

Yasmín Andrea Cifuentes

Firma de Consentimiento Informado: 

Fecha: 02 de mayo de 2022

## Anexo 2. Prueba diagnóstica

## Prueba diagnóstica realizada núm. 1

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA					
Especialización en gerencia estratégica de talento humano					
PRUEBA DIAGNÓSTICA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIONES					
<b>Título de la investigación:</b> Determinar los factores de un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.					
<b>Objetivo:</b> Identificar las necesidades del personal para seguir un Plan de capacitación que logren el favorecimiento de competencias del cargo y competencias blandas en un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.					
<b>Proceso evaluado:</b> Hallazgos de necesidades					
<b>Población:</b> Líderes de procesos					
<b>Criterio de validación:</b> Análisis mixto					
<b>Fecha:</b> 20-09-2022					
<b>Entrevistado:</b>					
<b>Cargo:</b> Director médico					
N°	Variable a evaluar	Cumple	No cumple	Cumple Parcialmente	Observaciones
<b>GESTIÓN DE LA EMPRESA</b>					
1	Se cuenta con perfiles de cargo en los cuales se define con claridad las competencias del cargo y las competencias blandas			X	
2	Las competencias definidas en los perfiles de cargo son coherentes con las funciones definidas para cada cargo	X			
3	La empresa ha realizado capacitaciones en el último año que permitan el fortalecimiento de las competencias del cargo conforme a lo definido en los perfiles de cargo			X	
4	La empresa ha realizado capacitaciones en el último año que permitan el fortalecimiento de las competencias blandas conforme a lo definido en los perfiles de cargo			X	
5	Se cuenta con soportes trazables que permitan identificar los contenidos de las capacitaciones realizadas y la cobertura de la población trabajadora			X	

6	Las capacitaciones brindadas por la empresa han sido impartidas por profesionales idóneos conforme a la temática abordada		X		
7	Se ha realizado mediciones de la eficacia de las capacitaciones que permitan evaluar el impacto que estas han generado en el mejoramiento de las competencias de cargo y las competencias blandas			X	Auditoria historias clínicas
<b>PROGRAMA DE CAPACITACIONES</b>					
8	Se ha realizado una identificación de necesidades de formación y capacitación como elemento de entrada para la formulación de un programa de capacitación		X		
9	Se cuenta con un programa de capacitación que considere el fortalecimiento de las competencias del cargo y las competencias blandas definidas en los perfiles de la empresa		X		
10	El programa se encuentra documentado y contiene como mínimo los siguientes elementos: Objetivos, alcance, recursos, metodología, población objeto, cronograma, mecanismos de medición.		X		
11	El programa de capacitación incluye objetivos claros que se alinean con los objetivos organizacionales y la planeación estratégica de la empresa		X		
12	Se ha realizado definición y consecución de los recursos necesarios para la implementación del programa de capacitación		X		
13	El programa cuenta con un cronograma de trabajo que permita identificar los temas, población objeto, fechas, metodologías para la implementación del mismo		X		
14	Se ha realizado la implementación del programa de capacitación en la empresa		X		
15	El programa define con claridad los mecanismos de medición que contemplen objetivos y metas específicas		X		
16	Se han formulado acciones de mejoramiento para el programa de capacitación conforme a los resultados obtenidos del seguimiento y la medición		X		
<p><b>Nota:</b> La información entregada por usted es confidencial, respetando su derecho a tomar en cuenta las opiniones y acciones que usted desee en la investigación, toda información obtenida a partir de estos instrumentos de recolección mencionados será estrictamente confidencial.</p>					

## Prueba diagnóstica realizada núm. 2

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA					
Especialización en gerencia estratégica de talento humano					
PRUEBA DIAGNÓSTICA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIONES					
<b>Título de la investigación:</b> Determinar los factores de un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.					
<b>Objetivo:</b> Identificar las necesidades del personal para seguir un Plan de capacitación que logren el favorecimiento de competencias del cargo y competencias blandas en un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.					
<b>Proceso evaluado:</b> Hallazgos de necesidades					
<b>Población:</b> Líderes de procesos					
<b>Criterio de validación:</b> Análisis mixto					
<b>Fecha:</b> 20 / 09 / 2022					
<b>Entrevistado:</b>					
<b>Cargo:</b> Jefe Finanzas.					
N°	Variable a evaluar	Cumple	No cumple	Cumple Parcialmente	Observaciones
<b>GESTIÓN DE LA EMPRESA</b>					
1	Se cuenta con perfiles de cargo en los cuales se define con claridad las competencias del cargo y las competencias blandas			✓	
2	Las competencias definidas en los perfiles de cargo son coherentes con las funciones definidas para cada cargo	✓			
3	La empresa ha realizado capacitaciones en el último año que permitan el fortalecimiento de las competencias del cargo conforme a lo definido en los perfiles de cargo		✓		
4	La empresa ha realizado capacitaciones en el último año que permitan el fortalecimiento de las competencias blandas conforme a lo definido en los perfiles de cargo		✓		
5	Se cuenta con soportes trazables que permitan identificar los contenidos de las capacitaciones realizadas y la cobertura de la población trabajadora		✓		

6	Las capacitaciones brindadas por la empresa han sido impartidas por profesionales idóneos conforme a la temática abordada		✓		
7	Se ha realizado mediciones de la eficacia de las capacitaciones que permitan evaluar el impacto que estas han generado en el mejoramiento de las competencias de cargo y las competencias blandas		✓		
<b>PROGRAMA DE CAPACITACIONES</b>					
8	Se ha realizado una identificación de necesidades de formación y capacitación como elemento de entrada para la formulación de un programa de capacitación	✓			
9	Se cuenta con un programa de capacitación que considere el fortalecimiento de las competencias del cargo y las competencias blandas definidas en los perfiles de la empresa		✓		
10	El programa se encuentra documentado y contiene como mínimo los siguientes elementos: Objetivos, alcance, recursos, metodología, población objeto, cronograma, mecanismos de medición.		✓		
11	El programa de capacitación incluye objetivos claros que se alinean con los objetivos organizacionales y la planeación estratégica de la empresa		✓		
12	Se ha realizado definición y consecución de los recursos necesarios para la implementación del programa de capacitación			✓	
13	El programa cuenta con un cronograma de trabajo que permita identificar los temas, población objeto, fechas, metodologías para la implementación del mismo		✓		
14	Se ha realizado la implementación del programa de capacitación en la empresa		✓		
15	El programa define con claridad los mecanismos de medición que contemplen objetivos y metas específicas		✓		
16	Se han formulado acciones de mejoramiento para el programa de capacitación conforme a los resultados obtenidos del seguimiento y la medición		✓		
<p><b>Nota:</b> La información entregada por usted es confidencial, respetando su derecho a tomar en cuenta las opiniones y acciones que usted desee en la investigación, toda información obtenida a partir de estos instrumentos de recolección mencionados será estrictamente confidencial.</p>					

## Prueba diagnóstica realizada núm. 3

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA					
Especialización en gerencia estratégica de talento humano					
PRUEBA DIAGNÓSTICA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIONES					
<b>Título de la investigación:</b> Determinar los factores de un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.					
<b>Objetivo:</b> Identificar las necesidades del personal para seguir un Plan de capacitación que logren el favorecimiento de competencias del cargo y competencias blandas en un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.					
<b>Proceso evaluado:</b> Hallazgos de necesidades					
<b>Población:</b> Líderes de procesos					
<b>Criterio de validación:</b> Análisis mixto					
<b>Fecha:</b> 19/09/2022					
<b>Entrevistado:</b>					
<b>Cargo:</b> Coordinador Administrativo					
Nº	Variable a evaluar	Cumple	No cumple	Cumple Parcialmente	Observaciones
<b>GESTIÓN DE LA EMPRESA</b>					
1	Se cuenta con perfiles de cargo en los cuales se define con claridad las competencias del cargo y las competencias blandas		X		
2	Las competencias definidas en los perfiles de cargo son coherentes con las funciones definidas para cada cargo		X		
3	La empresa ha realizado capacitaciones en el último año que permitan el fortalecimiento de las competencias del cargo conforme a lo definido en los perfiles de cargo		X		
4	La empresa ha realizado capacitaciones en el último año que permitan el fortalecimiento de las competencias blandas conforme a lo definido en los perfiles de cargo			X	
5	Se cuenta con soportes trazables que permitan identificar los contenidos de las capacitaciones realizadas y la cobertura de la población trabajadora			X	

6	Las capacitaciones brindadas por la empresa han sido impartidas por profesionales idóneos conforme a la temática abordada	X			
7	Se ha realizado mediciones de la eficacia de las capacitaciones que permitan evaluar el impacto que estas han generado en el mejoramiento de las competencias de cargo y las competencias blandas			X	
<b>PROGRAMA DE CAPACITACIONES</b>					
8	Se ha realizado una identificación de necesidades de formación y capacitación como elemento de entrada para la formulación de un programa de capacitación		X		
9	Se cuenta con un programa de capacitación que considere el fortalecimiento de las competencias del cargo y las competencias blandas definidas en los perfiles de la empresa		X		
10	El programa se encuentra documentado y contiene como mínimo los siguientes elementos: Objetivos, alcance, recursos, metodología, población objeto, cronograma, mecanismos de medición.		X		
11	El programa de capacitación incluye objetivos claros que se alinean con los objetivos organizacionales y la planeación estratégica de la empresa		X		
12	Se ha realizado definición y consecución de los recursos necesarios para la implementación del programa de capacitación		X		
13	El programa cuenta con un cronograma de trabajo que permita identificar los temas, población objeto, fechas, metodologías para la implementación del mismo		X		
14	Se ha realizado la implementación del programa de capacitación en la empresa		X		
15	El programa define con claridad los mecanismos de medición que contemplen objetivos y metas específicas		X		
16	Se han formulado acciones de mejoramiento para el programa de capacitación conforme a los resultados obtenidos del seguimiento y la medición		X		
<p><b>Nota:</b> La información entregada por usted es confidencial, respetando su derecho a tomar en cuenta las opiniones y acciones que usted desee en la investigación, toda información obtenida a partir de estos instrumentos de recolección mencionados será estrictamente confidencial.</p>					

## Prueba diagnóstica realizada núm. 4

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA					
Especialización en gerencia estratégica de talento humano					
PRUEBA DIAGNÓSTICA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIONES					
<b>Título de la investigación:</b> Determinar los factores de un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.					
<b>Objetivo:</b> Identificar las necesidades del personal para seguir un Plan de capacitación que logren el favorecimiento de competencias del cargo y competencias blandas en un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.					
<b>Proceso evaluado:</b> Hallazgos de necesidades					
<b>Población:</b> Líderes de procesos					
<b>Criterio de validación:</b> Análisis mixto					
<b>Fecha:</b> 20/09/2022					
<b>Entrevistado:</b>					
<b>Cargo:</b> Gestión ambiental.					
Nº	Variable a evaluar	Cumple	No cumple	Cumple Parcialmente	Observaciones
<b>GESTIÓN DE LA EMPRESA</b>					
1	Se cuenta con perfiles de cargo en los cuales se define con claridad las competencias del cargo y las competencias blandas			X	
2	Las competencias definidas en los perfiles de cargo son coherentes con las funciones definidas para cada cargo			X	
3	La empresa ha realizado capacitaciones en el último año que permitan el fortalecimiento de las competencias del cargo conforme a lo definido en los perfiles de cargo			X	
4	La empresa ha realizado capacitaciones en el último año que permitan el fortalecimiento de las competencias blandas conforme a lo definido en los perfiles de cargo			X	
5	Se cuenta con soportes trazables que permitan identificar los contenidos de las capacitaciones realizadas y la cobertura de la población trabajadora			X	Las pocas capacitaciones que se han realizado

6	Las capacitaciones brindadas por la empresa han sido impartidas por profesionales idóneos conforme a la temática abordada	X			
7	Se ha realizado mediciones de la eficacia de las capacitaciones que permitan evaluar el impacto que estas han generado en el mejoramiento de las competencias de cargo y las competencias blandas		X		
<b>PROGRAMA DE CAPACITACIONES</b>					
8	Se ha realizado una identificación de necesidades de formación y capacitación como elemento de entrada para la formulación de un programa de capacitación		X		
9	Se cuenta con un programa de capacitación que considere el fortalecimiento de las competencias del cargo y las competencias blandas definidas en los perfiles de la empresa		X		
10	El programa se encuentra documentado y contiene como mínimo los siguientes elementos: Objetivos, alcance, recursos, metodología, población objeto, cronograma, mecanismos de medición.		X		
11	El programa de capacitación incluye objetivos claros que se alinean con los objetivos organizacionales y la planeación estratégica de la empresa		X		
12	Se ha realizado definición y consecución de los recursos necesarios para la implementación del programa de capacitación		X		
13	El programa cuenta con un cronograma de trabajo que permita identificar los temas, población objeto, fechas, metodologías para la implementación del mismo		X		
14	Se ha realizado la implementación del programa de capacitación en la empresa		X		
15	El programa define con claridad los mecanismos de medición que contemplen objetivos y metas específicas		X		
16	Se han formulado acciones de mejoramiento para el programa de capacitación conforme a los resultados obtenidos del seguimiento y la medición		X		
<p><b>Nota:</b> La información entregada por usted es confidencial, respetando su derecho a tomar en cuenta las opiniones y acciones que usted desee en la investigación, toda información obtenida a partir de estos instrumentos de recolección mencionados será estrictamente confidencial.</p>					

### Anexo 3. Entrevista semiestructurada

#### Entrevista realizada transcrita núm. 1

#### Universitaria Agustiniana

Especialización en gerencia estratégica de talento humano

#### Entrevista semiestructurada

**Título de la investigación:** Determinar los factores de un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.

**Objetivo:** Identificar las necesidades del personal para seguir un Plan de capacitación que logren el favorecimiento de competencias del cargo y competencias blandas en el Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.

**Proceso evaluado:** Hallazgos de necesidades

**Criterio de validación:** Análisis mixto

<b>PREGUNTAS GUIA PARA LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</b>	
Fecha:	19 de septiembre de 2022
Entrevistado:	XXX
Cargo:	Gestión ambiental
<b>CATEGORIA 1: GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>1</b>	¿Cómo define la organización las competencias de cargo y las competencias blandas requeridas para cada uno de los cargos? Respuesta: No conozco bien la forma, se revisan las funciones con planeación y ellos las establecen
<b>2</b>	¿Qué acciones desarrolla la empresa para el fortalecimiento de las competencias de cargo en los diferentes niveles jerárquicos? Respuesta: No se realiza socialización ni capacitación
<b>3</b>	¿Qué tan importantes son los procesos de capacitación en la empresa? Respuesta: No se ha dado la importancia, aunque es fundamental, se realizan pocas capacitaciones aisladas
<b>4</b>	¿De qué manera la organización realiza la identificación de las necesidades de capacitación para sus trabajadores? Respuesta: No se realiza, no conozco la forma
<b>5</b>	¿Cuál es el proceso que realiza la empresa para definir temas y llevar a cabo capacitaciones? Respuesta: No existe

<b>CATEGORIA 2: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>6</b>	¿Qué aspectos ha identificado en los trabajadores administrativos que puedan ser mejorados a través de los procesos de capacitación? Respuesta: Competencias blandas, temas específicos de cada cargo y temas obligatorios por habilitación
<b>7</b>	¿Qué aspectos ha identificado en los trabajadores asistenciales que puedan ser mejorados a través de los procesos de capacitación? Respuesta: Temas obligatorios por habilitación, humanización, revisión de guías de manejo
<b>8</b>	¿Cuáles han sido las principales dificultades que ha identificado para la implementación de un programa de capacitación? Respuesta: Tiempo para destinar a capacitación, por la actividad asistencial

Nota: La información entregada por usted es confidencial, respetando su derecho a tomar en cuenta las opiniones y acciones que usted desee en la investigación, toda información obtenida a partir de estos instrumentos de recolección mencionados será estrictamente confidencial.

### **Entrevista realizada transcrita núm. 2**

#### **Universitaria Agustiniana**

Especialización en gerencia estratégica de talento humano

#### **Entrevista semiestructurada**

**Título de la investigación:** Determinar los factores de un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.

**Objetivo:** Identificar las necesidades del personal para seguir un Plan de capacitación que logre el favorecimiento de competencias del cargo y competencias blandas en el Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.

**Proceso evaluado:** Hallazgos de necesidades

**Criterio de validación:** Análisis mixto

<b>PREGUNTAS GUIA PARA LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</b>	
Fecha:	19 de septiembre de 2022
Entrevistado:	XXX
Cargo:	Jefe financiero

<b>CATEGORIA 1: GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>1</b>	¿Cómo define la organización las competencias de cargo y las competencias blandas requeridas para cada uno de los cargos? Respuesta: Falta trabajo en equipo, colaboración y creatividad
<b>2</b>	¿Qué acciones desarrolla la empresa para el fortalecimiento de las competencias de cargo en los diferentes niveles jerárquicos? Respuesta: Se ha recibido capacitación de Competencias blandas
<b>3</b>	¿Qué tan importantes son los procesos de capacitación en la empresa? Respuesta: No son claras las acciones
<b>4</b>	¿De qué manera la organización realiza la identificación de las necesidades de capacitación para sus trabajadores? Respuesta: Cuando lo solicita cada empleado
<b>5</b>	¿Cuál es el proceso que realiza la empresa para definir temas y llevar a cabo capacitaciones? Respuesta: Revisar el flujo de caja, debido a que hasta ahora se está logrando el punto de equilibrio
<b>CATEGORIA 2: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>6</b>	¿Qué aspectos ha identificado en los trabajadores administrativos que puedan ser mejorados a través de los procesos de capacitación? Respuesta: Capacitaciones, facturación, inventarios, actualización tributaria, medios magnéticos
<b>7</b>	¿Qué aspectos ha identificado en los trabajadores asistenciales que puedan ser mejorados a través de los procesos de capacitación? Respuesta: Atención al cliente, trabajo en equipo para el rol asistencial
<b>8</b>	¿Cuáles han sido las principales dificultades que ha identificado para la implementación de un programa de capacitación? Respuesta: Flujo de caja y tiempo

Nota: La información entregada por usted es confidencial, respetando su derecho a tomar en cuenta las opiniones y acciones que usted desee en la investigación, toda información obtenida a partir de estos instrumentos de recolección mencionados será estrictamente confidencial.

### **Entrevista realizada transcrita núm. 3**

#### **Universitaria Agustiniiana**

Especialización en gerencia estratégica de talento humano

### **Entrevista semiestructurada**

**Título de la investigación:** Determinar los factores de un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.

**Objetivo:** Identificar las necesidades del personal para seguir un Plan de capacitación que logren el favorecimiento de competencias del cargo y competencias blandas en el Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.

**Proceso evaluado:** Hallazgos de necesidades

**Criterio de validación:** Análisis mixto

<b>PREGUNTAS GUIA PARA LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</b>	
Fecha:	19 de septiembre de 2022
Entrevistado:	XXX
Cargo:	Coordinador administrativo
<b>CATEGORIA 1: GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>1</b>	¿Cómo define la organización las competencias de cargo y las competencias blandas requeridas para cada uno de los cargos? Respuesta: Se debe socializar, no hay conocimiento
<b>2</b>	¿Qué acciones desarrolla la empresa para el fortalecimiento de las competencias de cargo en los diferentes niveles jerárquicos? Respuesta: No son claras las acciones
<b>3</b>	¿Qué tan importantes son los procesos de capacitación en la empresa? Respuesta: Muy importantes, pero no se llevan a cabo
<b>4</b>	¿De qué manera la organización realiza la identificación de las necesidades de capacitación para sus trabajadores? Respuesta: Encuestas
<b>5</b>	¿Cuál es el proceso que realiza la empresa para definir temas y llevar a cabo capacitaciones? Respuesta: No hay procesos, solo los temas de habilitación
<b>CATEGORIA 2: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>6</b>	¿Qué aspectos ha identificado en los trabajadores administrativos que puedan ser mejorados a través de los procesos de capacitación? Respuesta: Competencias blandas
<b>7</b>	¿Qué aspectos ha identificado en los trabajadores asistenciales que puedan ser mejorados a través de los procesos de capacitación? Respuesta: Competencias blandas
<b>8</b>	¿Cuáles han sido las principales dificultades que ha identificado para la implementación de un programa de capacitación? Respuesta: La disposición del equipo de trabajo

Nota: La información entregada por usted es confidencial, respetando su derecho a tomar en cuenta las opiniones y acciones que usted desee en la investigación, toda información obtenida a partir de estos instrumentos de recolección mencionados será estrictamente confidencial.

#### **Entrevista realizada transcrita núm. 4**

#### **Universitaria Agustiniiana**

Especialización en gerencia estratégica de talento humano

#### **Entrevista semiestructurada**

**Título de la investigación:** Determinar los factores de un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.

**Objetivo:** Identificar las necesidades del personal para seguir un Plan de capacitación que logren el favorecimiento de competencias del cargo y competencias blandas en el Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.

**Proceso evaluado:** Hallazgos de necesidades

**Criterio de validación:** Análisis mixto

<b>PREGUNTAS GUIA PARA LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</b>	
Fecha:	19 de septiembre de 2022
Entrevistado:	XXX
Cargo:	Director médico
<b>CATEGORIA 1: GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>1</b>	¿Cómo define la organización las competencias de cargo y las competencias blandas requeridas para cada uno de los cargos? Respuesta: Está en proceso de construcción y actualización
<b>2</b>	¿Qué acciones desarrolla la empresa para el fortalecimiento de las competencias de cargo en los diferentes niveles jerárquicos? Respuesta: No conozco
<b>3</b>	¿Qué tan importantes son los procesos de capacitación en la empresa? Respuesta: Es fundamental por el perfil y actualización de contratación
<b>4</b>	¿De qué manera la organización realiza la identificación de las necesidades de capacitación para sus trabajadores? Respuesta: No conozco
<b>5</b>	¿Cuál es el proceso que realiza la empresa para definir temas y llevar a cabo capacitaciones?

	Respuesta: No existe
<b>CATEGORIA 2: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
6	¿Qué aspectos ha identificado en los trabajadores administrativos que puedan ser mejorados a través de los procesos de capacitación? Respuesta: Capacitar en temas asistenciales que aporten a los procesos
7	¿Qué aspectos ha identificado en los trabajadores asistenciales que puedan ser mejorados a través de los procesos de capacitación? Respuesta: Adherencia
8	¿Cuáles han sido las principales dificultades que ha identificado para la implementación de un programa de capacitación? Respuesta: Apoyo asistencial

Nota: La información entregada por usted es confidencial, respetando su derecho a tomar en cuenta las opiniones y acciones que usted desee en la investigación, toda información obtenida a partir de estos instrumentos de recolección mencionados será estrictamente confidencial.

#### **Anexo 4. Test**

##### **Universitaria Agustiniana**

Especialización en gerencia estratégica de talento humano

#### **TEST PARA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

**Título de la investigación:** Determinar los factores de un Plan de capacitación de las competencias del cargo y las competencias blandas de un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.

**Objetivo:** Identificar las competencias laborales y competencias blandas del personal que logren la creación de un Plan de capacitación en un Centro Médico de terapéuticas alternativas en la ciudad de Bogotá.

**Proceso evaluado:** Competencias laborales y competencias blandas

**Criterio de validación:** Análisis mixto

El presente test busca identificar los requerimientos de capacitación en los trabajadores administrativos y asistenciales del centro médico de terapéuticas alternativas, con el fin ser analizados y considerados para el diseño el programa de capacitaciones

<b>Fecha:</b>		
<b>Nombre</b>		
<b>Área:</b>	<b>Administrativo</b> <input type="checkbox"/>	<b>Asistencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>Cargo:</b>		
<b>Tiempo Vinculación:</b>	0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
	2 a 4 años	<input type="checkbox"/>
	Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
1. ¿Cuáles son sus aspectos por mejorar en el cargo que desempeña y que considera pueden ser mejoradas a través de capacitación?		
2. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría fueran abordados a través de capacitaciones		
3. Desde las actividades que desarrolla en su cargo, que temas técnicos considera pueden ser fortalecidos desde la capacitación		

4. A partir de las siguientes competencias blandas, indique cuales considera deben ser fortalecidas y marque su nivel de prioridad					
<b>Competencia</b>	<b>Muy Baja Prioridad</b>	<b>Baja Prioridad</b>	<b>Básico</b>	<b>Alta Prioridad</b>	<b>Muy Alta Prioridad</b>
Liderazgo					
Motivación					
Comunicación asertiva					
Trabajo en Equipo					
Orientación de Servicio					
5. Mencione cualquier tema (s) de capacitación que considere importante para abordar en la institución					

Nota: La información entregada por usted es confidencial, respetando su derecho a tomar en cuenta las opiniones y acciones que usted desee en la investigación, toda información obtenida a partir de estos instrumentos de recolección mencionados será estrictamente confidencial.

#### **Anexo 5. Evidencia de instrumento aplicado en Google forms**

Se realiza la transcripción del instrumento TEST PARA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN en un formulario de Google forms por la facilidad para su diligenciamiento, ya que actualmente el centro médico cuenta con un alto volumen de actividades asistenciales, lo que dificulta el espacio para gestionar el test en forma presencial.

Los resultados del formulario se pueden evidenciar en el siguiente enlace:

<https://docs.google.com/forms/d/1W5wHnsr-gcbPUVkeoJXXCwPp8fcvBSBBJBEMzOU8zJA/edit#responses>