

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA GERENCIAL DE INTERVENCIÓN PARA  
LA OPTIMIZACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO  
PERSONALIZADO DE LOS C.A.P.F. FORMA DE LA CIUDAD DE  
MEDELLÍN**

**LUIS HERNANDO ORTEGA JIMENEZ**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y  
EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA CIEDU  
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
MEDELLÍN

2012

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA GERENCIAL DE INTERVENCIÓN PARA  
LA OPTIMIZACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO  
PERSONALIZADO DE LOS C.A.P.F. FORMA DE LA CIUDAD DE  
MEDELLÍN**

**LUIS HERNANDO ORTEGA JIMENEZ**

**TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA EDUCATIVA**

Asesor

JHON JORGE SANTAFE ZAPATA

Docente Académico

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALEZ SEDE MEDELLIN

CENTRO DE EDUCACION ABIERTA Y A DISTANCIA CIEDU

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

2012

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, Junio de 2012

Aunque nadie ha podido regresar atrás y hacer un nuevo comienzo,  
cualquiera puede recomenzar ahora y hacer un nuevo final”

Francisco Xavier

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirme tener la visión y las capacidades intelectuales para realizar y culminar satisfactoriamente la especialización “Gerencia Educativa con Énfasis en Gestión de Proyectos”.

A la Universidad Católica de Manizales por brindarme la oportunidad de cualificarme.

A los asesores que orientaron el desarrollo y ejecución de la especialización.

A mis hermanos, a mis hijos y amigos que me apoyaron y estimularon mi decisión de estar preparado para los desafíos del siglo XXI.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN ANALÍTICO</b> .....	10
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	18
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	20
<b>1.1. TÍTULO</b> .....	20
1.2. IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN .....	20
<b>1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	20
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN</b> .....	23
<b>1.5. OBJETIVOS</b> .....	25
<b>1.5.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....	25
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	25
<b>1.6. REVISIÓN DE ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO</b> .....	26
<b>1.6.1. TEORIA DE LA GESTION ORGANIZACIONAL</b> .....	26
1.6.2. LA RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA Y LOS SISTEMAS: .....	33
<b>1.7. METODOLOGÍA</b> .....	39
1.7.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO .....	41
1.8. CONCLUSIONES .....	70
<b>CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</b> .....	<b>74</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	74
<b>2.1. TÍTULO</b> .....	76
<b>2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	76
<b>2.3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	79
<b>2.4. OBJETIVOS</b> .....	81
<b>2.4.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....	81
<b>2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	81
<b>2.5. REVISIÓN DE ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO</b> .....	82
2.5.1. MODELO DE LIDERAZGO DE RANGO COMPLETO (Full Range Leadership Model, FRL) .....	82

2.5.2.	LA CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUYE Y ES INFLUIDA POR LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES: .....	86
2.5.3.	EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPACTO EN LA EFICACIA ORGANIZACIONAL .....	94
<b>2.6.</b>	<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>96</b>
2.6.1.	CRITERIOS DE GESTIÓN .....	98
<b>2.7.</b>	<b>CRONOGRAMA</b> .....	<b>99</b>
<b>2.8.</b>	<b>PRESUPUESTO</b> .....	<b>101</b>
	LISTA DE REFERENCIAS .....	103
	ANEXOS .....	105

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. MATRIZ DE VESTER O DE CAUSALIDAD .....	42
TABLA 2. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL. DEFINICIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES. ....	46
TABLA 3. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL. VISIÓN .....	46
TABLA 4. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL. MISIÓN .....	46
TABLA 5. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL. VALORES .....	46
TABLA 6. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL. PLANEACIONES ACADÉMICAS.....	47
TABLA 7. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL. FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS .....	47
TABLA 8. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	48
TABLA 9. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL. LOGRO DE OBJETIVOS.....	48
TABLA 10. INFORMACIÓN. PROCESOS DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	50
TABLA 11. INFORMACIÓN. VARIACIÓN EN LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN EN LOS ÚLTIMOS SEIS MESES.....	50
TABLA 12. INFORMACIÓN. PROGRAMAS EN LOS QUE SE MARCA LA INCONSISTENCIA EN LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	50
TABLA 13. INFORMACIÓN. PROPORCIÓN EN LA QUE SE PERCIBE LA INCONSISTENCIA EN LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	50
TABLA 14. INFORMACIÓN. PROCESOS ADMINISTRATIVO APLICADO PARA EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN .....	51
TABLA 15. FORMACIÓN. TÉCNICAS DE INFORMACIÓN APLICADAS PARA ORIENTAR LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO. ....	52
TABLA 16. FORMACIÓN. PRESUPUESTO PARA LOS REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN. ....	53
TABLA 17. FORMACIÓN. FUENTES DE FINANCIACIÓN. ....	53
TABLA 18. FORMACIÓN. PROPORCIÓN DE LA FINANCIACIÓN. ....	54
TABLA 19. FORMACIÓN. FRECUENCIA CON LA SE OBTIENE FINANCIACIÓN PARA LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO. ....	55
TABLA 20. MOTIVACIÓN. INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS. ....	55
TABLA 21. MOTIVACIÓN. REMUNERACIÓN RECIBIDA ACORDE AL TRABAJO REALIZADO.....	56
TABLA 22. MOTIVACIÓN. MANERA EN QUE LAS CONDICIONES DEL AMBIENTE FÍSICO INFLUYEN EN LA FORMA EN QUE SE DESEMPEÑA EL TRABAJO.....	56
TABLA 23. MOTIVACIÓN. DISPOSICIÓN DE EQUIPOS Y RECURSOS MATERIALES UTILIZADOS PARA LA ATENCIÓN. ....	57

TABLA 24. MOTIVACIÓN. RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO.....	57
TABLA 25. MOTIVACIÓN. RELACIÓN CON COMPAÑEROS DE TRABAJO. ....	58
TABLA 26. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO. RESPALDO A LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. ....	59
TABLA 27. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO. DEFINICIÓN DE PERFILES DE LOS CARGOS DE ACUERDO A COMPETENCIAS. ....	59
TABLA 28. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO. COMPETENCIAS DEL SELECCIONADOR PARA EL DESEMPEÑO IDÓNEO DEL CARGO. ....	60
TABLA 29. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO. PROCESO DE COMUNICACIÓN PARA LA DIVULGACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN. ....	60
TABLA 30. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO. ESTILO ADMINISTRATIVO PARA ENFRENTAR SITUACIONES PROBLEMÁTICAS.....	61
TABLA 31. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO. CONTROLES Y EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. ....	62
TABLA 32. EVALUACIÓN. GRADO DE CONTROL QUE IMPARTE EL PROCESO ADMINISTRATIVO. ....	63
TABLA 33. EVALUACIÓN. INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LOS CUALES SE EVALÚA EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO. ....	63

## **LISTA DE ILUSTRACIONES**

ILUSTRACIÓN 1.MATRIZ DE VESTER-PLANO CARTESIANO.....	44
--	----

## **LISTA DE GRÁFICAS**

GRÁFICA 1. TRES NIVELES PARA ESTIMULAR LA ACCIÓN.....	27
GRÁFICA 2. LOS ROLES DE LA INFORMACIÓN. ....	31
GRÁFICA 3. LAS SEIS PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN. ....	39
GRÁFICA 4. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA EQUIPO TÉCNICO-CIENTÍFICO. PROFESIÓN. ....	64

GRÁFICA 5. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA EQUIPO TÉCNICO-CIENTÍFICO. MANEJO DE PROTOCOLOS DE PRESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO .....	65
GRÁFICA 6. ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA EQUIPO TÉCNICO-CIENTÍFICO. MANEJO DE PROTOCOLOS DE PRESCRIPCIÓN ARGUMENTACIÓN. ....	66
GRÁFICA 7. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA EQUIPO TÉCNICO-CIENTÍFICO. RELACIÓN PLANES DE ENTRENAMIENTO – PRESCRIPCIÓN .....	67
GRÁFICA 8. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA EQUIPO TÉCNICO-CIENTÍFICO. RELACIÓN INTERDISCIPLINARIA EQUIPO DE TRABAJO.....	67
GRÁFICA 9. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA EQUIPO TÉCNICO-CIENTÍFICO. ASPECTOS A MEJORAR EN EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO.....	68
GRÁFICA 10. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA EQUIPO TÉCNICO-CIENTÍFICO. EFECTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL EQUIPO.....	69
GRÁFICA 11. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA EQUIPO TÉCNICO-CIENTÍFICO. VALORACIÓN SERVICIO DE ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO. ....	69

## RESUMEN ANALÍTICO

**1. Título:** DIAGNÓSTICO AL MODELO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA GERENCIAL DE INTERVENCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO DEL C.A.P.F. FORMA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

**2. Autor:** Luis Hernando Ortega Jiménez.

**3. Edición o nombre de la editorial:** No aplica

**4. Fecha de elaboración del RAE:** Mayo 8 de 2012.

**5. Palabras claves:** Diagnóstico organizacional, programa de entrenamiento personalizado, Centro de Acondicionamiento y Preparación Física, propuesta de intervención en formación del talento humano, liderazgo transformacional y servicio al cliente.

**6. Descripción:** Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Educativa con énfasis en gestión de proyectos.

**7. Fuentes:** 13 fuentes bibliográficas.

**8. Contenidos:** En el presente documento se desarrolla el diagnóstico al modelo organizacional del Programa de Entrenamiento Personalizado del

C.A.P.F. FORMA de la ciudad de Medellín; dicho diagnóstico surge a partir de la observación y experiencia concreta del autor con dicho programa y a partir de la aplicación de técnicas de recolección de información tales como encuestas, entrevistas y elaboración de la matriz de Vester. También encontraremos un proyecto de intervención que está enfocado a desarrollar una de las variables indagadas como es la de Formación del Talento Humano; las variables restantes indagadas en el diagnóstico quedan planteadas para ser intervenidas posteriormente.

**9. Metodología:** Investigación empírico analítica en un nivel descriptivo.

**10. Conclusiones:**

- El equipo de trabajo del programa de entrenamiento personalizado coincide en afirmar que no existen políticas ni están definidas las planeaciones a seguir. Los especialistas reportan conocer la Visión, Misión y Valores institucionales y Funciones y Procedimientos mientras que Coordinadores y Entrenadores no están familiarizados con estos ítems. Lo anterior evidencia la diferencia en el nivel de logro percibido por el equipo, así, especialistas informan un alcance mediano de los objetivos, las respuestas de los coordinadores se distribuyen entre un alcance mediano y bajo de los logros. Los

entrenadores coinciden en un 100% en la percepción de un alcance bajo de los logros.

- Con base en las conclusiones sobre la variable INFORMACION indagada, el equipo de trabajo del programa de entrenamiento personalizado manifiesta que por un lado el flujo de información es claro y por otro es poco claro. Analizando la información de los últimos seis meses vemos que la información oscila entre ascendente e invariable de acuerdo a la percepción de los encuestados y su rol, donde la mayoría considera que dicho proceso no ha evolucionado. Además los procesos de obtención de la información es inconsistente según los especialistas y los coordinadores; la mayoría de los encuestados en esta variable considera que el proceso administrativo aplicado es obsoleto, dificultando el mismo proceso administrativo del programa y su eficiencia y efectividad.
- Consolidando la conclusión de la variable FORMACION basada en los resultados obtenidos de los encuestados podemos decir que para los especialistas se tienen en cuenta los costos, presupuesto y valoración de expertos; los coordinadores perciben que se determinan en la valoración de expertos y los entrenadores concluyen que es el aspecto financiero el que influye los procesos de formación o capacitación del talento humano. La mayoría de los encuestados

reportan que no son tenidos en cuenta para inferir en la distribución presupuestal para los procesos de capacitación. Porcentualmente los encuestados dicen en un 57% que los programas de capacitación se dan por convenios interadministrativos, el 23% lo hacen con sus propios recursos y solo el 20% dicen que se llevan a cabo con recursos propios de la institución.

- Según el estudio podemos afirmar que desde la plataforma central de la organización no existe convicción para apropiarse recursos presupuestalmente para los programas de formación, ya que, la frecuencia con que se obtiene aportes para los programas de capacitación o formación es solo algunas veces, situación que no hace suficiente el cubrimiento de la necesidad del P.E.P (programa de entrenamiento personal).
- Referente al resultado del estudio de la variable MOTIVACION podemos decir que en los dos últimos años la mayoría de los encuestados no han recibido ningún reconocimiento o incentivo, mostrando una deficiencia en la gestión del recurso humano y por ende del nivel motivacional de los encuestados. Al mismo tiempo la gran mayoría no está satisfecha con la remuneración recibida de acuerdo al trabajo efectuado. Con base en el ambiente los encuestados afirman estar plenamente satisfechos laborando con

confort. Con relación a los equipos y su operación los diferentes actores dicen que de acuerdo a su potencial a veces no se saben operar en función de los usuarios.

- Las relaciones laborales entre los encuestados y el jefe inmediato es de orden regular y los otros se dividen entre buena y regular, lo que nos evidencia un panorama complejo, con respecto al desarrollo motivacional del recurso humano y su gestión; en consecuencia el estudio resalta que el clima laboral no es óptimo, pues, los encuestados dicen que la relación interpersonal en el ambiente laboral está entre regular y buena.
- Referente a la variable ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO el estudio posibilita concluir que el C.A.P.F. FORMA no se compromete a fondo con el respaldo a las actividades administrativas de gestión del talento humano como lo confirma el 51% de los encuestados al decir que es reducido y la mayoría de los restantes afirman que es solo moderado el respaldo obtenido.
- Con base en la definición de los perfiles de acuerdo a las competencias el 61% de los encuestados dejan entrever que no se tiene en cuenta, lo que produce dificultades inminentes en el desempeño laboral. El seleccionador para la administración del talento

humano según el 72% de los encuestados no posee las competencias necesarias para hacer de manera óptima su trabajo.

- Con relación al proceso de comunicación de selección el 89% de los encuestados afirma que no está definido en la institución, lo que da margen a que se presenten irregularidades e inconsistencias.
- Refiriéndonos al estilo administrativo el estudio muestra que el 51.3% plantea que es poco participativo y el 47.7% que es apenas moderado, lo que marca una tendencia en un estilo autocrático que deja de lado el liderazgo transformacional en la gestión del talento humano en la institución frente a situaciones problemáticas.
- Haciendo referencia al control y evaluación para el proceso administrativo de gestión del talento humano el 86.6% del estudio plantea un estricto control más desde el estilo autocrático que con relación al deber ser del proceso como tal.
- Finalmente de acuerdo al estudio sobre la variable EVALUACION Y CONTROL INSTITUCIONAL del programa de entrenamiento personalizado del C.A.P.F. FORMA de la ciudad de Medellín, este arroja como resultado que es rígido, según el 56.6% de los encuestados y el 42% plantea que es moderadamente rígido. Estos resultados hacen deducir que la percepción que tienen los actores motivo del estudio del estilo de liderazgo, es que este es autocrático y

no como debiera ser producto de dinámicas, técnicas y acciones que posibiliten identificar fallas y establecer evidencias que sean sujeto de control y corrección, en aras de realizar la pertinente retroalimentación del proceso.

- Finalmente podemos concluir que no se manejan indicadores de gestión que permitan evaluar el programa como tal según el 63.6% de los encuestados. El otro grupo restante de encuestados dice que si se manejan, lo que hace presumir que si existen, no están suficientemente socializados. En síntesis el proceso no está implementado.

11. **Autor del RAE:** Luis Hernando Ortega Jiménez.

## INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio de la especialización en gerencia educativa con énfasis en gestión de proyectos de la universidad católica de Manizales, está constituido por la relación teórico-práctica entre la pedagogía y la gerencia que constituyen un campo de conocimiento que da sentido y fundamenta las prácticas socioculturales orientadas a generar transformaciones en las organizaciones educativas mediante la gestión de proyectos, es por ello que el presente trabajo busca identificar problemáticas del modelo organizacional del programa de entrenamiento personalizado del C.A.P.F. FORMA de la ciudad de Medellín e intervenirlas mediante estrategias que ayudan al mejoramiento organizacional.

El propósito central del estudio es diagnosticar y adecuar el sistema organizacional del programa de entrenamiento del C.A.P.F. FORMA de acuerdo a las tendencias pos modernas y a los desafíos de un mundo cambiante que plantea retos y desafíos en materia de competitividad y productividad.

Se pretende plantear un diagnóstico a partir de un recuento de antecedentes históricos y de los procesos estratégicos y organizacionales que han existido en el C.A.P.F. FORMA a través de la socialización con los diferentes actores del programa de entrenamiento personalizado y aplicando técnicas de recolección de información que nos permitieron visibilizar una problemática relevante como es las deficiencias del modelo organizacional y profundizar mediante la aplicación de encuestas semiestructuradas y entrevistas a profesores, coordinadores y profesionales de soporte técnico científico.

Como resultado del presente trabajo nos encontramos en primer lugar que en la planeación institucional no existen políticas definidas.

En segundo lugar, en cuanto a la visión, misión y valores la mayoría de sujetos del estudio coinciden en que no la conocen.

En tercer lugar, referente a los objetivos no se cumplen a cabalidad,

En cuarto lugar, el flujo de información presenta inconsistencias.

En quinto lugar, haciendo referencia al proceso administrativo este es obsoleto y poco eficiente.

En sexto lugar, la organización no tiene presupuestado el rubro para capacitación y formación.

En séptimo lugar, se detecta deficiencia en la gestión del talento humano. Y finalmente, se encuentra que no hay establecidos sistemas de gestión.

Como propuesta de intervención se presenta un programa de capacitación y formación en liderazgo y servicio al cliente que enfoca una de las variables del modelo organizacional (Formación), ya que las otras variables abarcarían un amplio espectro que quedaría planteado posteriormente.

## **CAPÍTULO 1**

### **1.1. TÍTULO**

DIAGNÓSTICO AL MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO DEL C.A.P.F. FORMA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

### **1.2. IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN**

Nombre: Centros de Acondicionamiento Físico FORMA

Ubicación: Ciudad de Medellín

Dirección Administrativa: Mall del Este: Cra25 N° 3-45 Sótano 3

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

FORMA es la primera cadena de Centros de Acondicionamiento Físico de la ciudad de Medellín, cuenta con ocho sedes: Forma Superior, Forma Envigado, Forma Poblado, Forma Las Américas, Forma Camino Real, Forma San Juan, Forma Belén y Forma Estadio, ubicadas en sitios estratégicos de la ciudad a los que pueden llegar fácilmente los usuarios.

El Gimnasio FORMA nació en el Barrio Belén de la ciudad de Medellín en 1994, donde se hacía énfasis en programas de aeróbicos y trabajos de

musculación. En sus primeros años, fue parte de AGA, Asociación de Gimnasios de Antioquia, que trabajaba por mejorar la calidad de los servicios que brindaban los gimnasios y capacitar los instructores. A partir del 2001 con la Ley 729 de 2001 por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento Físico, se hace la evolución a C.A.P.F. Tanto en su concepción como en su infraestructura física y desde entonces ha permanecido vigente.

Esta ley define a los C.A.P.F como “establecimientos que prestarán un servicio médico de protección, prevención, recuperación, rehabilitación y control, esto a través de la recreación, el deporte, la terapia y otras actividades relacionadas y debidamente autorizadas”. Lo que exige que los profesores deben ser profesionales en actividad física y que deberán estar además soportados por profesionales de la salud como médicos deportólogos, fisioterapeutas y nutricionistas.

A partir de este momento, las diferentes necesidades de los usuarios, exigen por sus condiciones, gustos, moda entre otros, programas de entrenamiento individuales que les permitieran logros personales que no obtenían con los servicios tradicionales que ofrece el C.A.P.F., fue así como en los horarios libres de los mismos profesores, se empezó a brindar este servicio individualizado en la medida que espontáneamente surgían usuarios interesados y con capacidad de pago.

Esta dinámica reportó aumento de la demanda de usuarios que solicitaban este servicio, debido al auge de información en los medios de comunicación, a la globalización y a la facilidad de importación de nuevas tecnologías, sin embargo, a pesar de que FORMA iba a la par de las innovaciones en la disciplina del fitness, ofreciendo un amplio portafolio de clases dirigidas y

nuevos equipos de tecnología de punta, no contaba con la adecuada preparación de los instructores para garantizar a los usuarios de programas de entrenamiento personalizado, los resultados requeridos dentro de un mercado cada vez más demandante de servicios con calidad brindados por profesionales idóneos.

Se evidencia entonces la necesidad de articular el sistema organizacional del C.A.P.F., ideado para el trabajo grupal, con el programa de entrenamiento personalizado, el cual exige nuevos procedimientos de seguimiento y evaluación de los logros alcanzados por los usuarios, según sus demandas estéticas o de salud. Igualmente, el programa de entrenamiento personalizado debe responder a las proyecciones y metas conjuntas del C.A.P.F.

Basados en los acontecimientos anteriormente descritos surge el interrogante:

¿Cuál es la situación actual del sistema organizacional del programa de entrenamiento personalizado del C.A.P.F. FORMA?

Interrogantes auxiliares:

¿Cuáles son los factores que determinan la situación actual del sistema organizacional del programa de entrenamiento personalizado del C.A.P.F. FORMA?

¿Qué estrategias organizacionales deben plantearse para el programa de entrenamiento personalizado del C.A.P.F. FORMA de la ciudad de Medellín que correspondan con las nuevas tendencias y marcos de modernización que exige la globalización y el mundo cambiante?

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

El resultado del diagnóstico sobre el modelo organizacional del programa de entrenamiento personalizado del CAPF FORMA y su nivel de aplicabilidad para su mejoramiento y puesta al servicio de la eficiencia y efectividad estructural y funcionalidad en el ámbito del trabajo adquiere fuerza desde el mismo momento en que se detectaron algunas inconsistencias y falta de articulación entre las diferentes variables del modelo organizacional planteado.

Los aportes realizados por este diagnóstico nos permiten visibilizar el horizonte del modelo con el fin de resinificarlo en especial en lo referente a la variable FORMACION que propenderán por aportar teóricamente y prácticamente para los diferentes procesos de adecuación y mejoramiento, como es el del diseño del perfil de los diferentes actores, el estilo de liderazgo y el sistema de promoción de la actitud transformadora, entre otras.

Encontrar, desarrollar y mantener una adecuada motivación en el desempeño a través de los procesos de formación presenta una relevancia práctica esencial para el nuevo modelo organizacional del PEP. El hecho de formar y guiar a los funcionarios del programa hacia desenvolvimientos sobresalientes, posibilita orientar las iniciativas e intervenciones de la organización respecto a cómo, a través del replanteamiento y logro de objetivos de la compañía con base en los resultados arrojados por el diagnóstico.

Así mismo será posible esclarecer y consolidar el mejor camino para consolidar un fortalecido modelo organizacional que de cuenta de los hallazgos encontrados en el rastreo del estudio.

Es entonces evidente que se podrá transformar paulatinamente la cultura en la organización, en otras palabras, se dispondrá de valiosos antecedentes e insumos de información que nos aportaran para el fomento del nuevo modelo y sus respectivas variables, en especial la referente a la Formación-capacitación que se convertirá en el proyecto de intervención inicial planteado a realizar de acuerdo a la metodología acordada.

Se podrá además alinear toda la estructura y funcionalidad del modelo con las metas organizacionales y con la gestión del talento humano.

Finalmente los resultados de este diagnostico son importantes para la organización, ya que le permitirá conocer el grado de desarrollo en que se encuentra dicho modelo en todas y cada una de sus variables y niveles de la compañía.

De esta manera se podrá re direccionar el rumbo del modelo del PEP en aras a una mejor articulación y pertinencia acorde a las mega tendencias de los enfoques gerenciales de vanguardia y poder estar preparados para hacerle frente a las exigencias del mundo global y los mercados cada vez más apremiantes.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Sensibilizar el modelo organizacional del programa de entrenamiento personalizado del CAPF forma de la ciudad de Medellín mediante gestión de procesos administrativos mejorando la calidad y competitividad a mediano plazo,

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Organizar de manera coherente la política institucional con relación al manejo del liderazgo en el servicio.
- Enfocar el equipo de trabajo, en lo referente a la gestión del talento humano
- Socializar entre los diferentes miembros de la empresa la visión y la misión de la organización y establecer el seguimiento y control de su aplicación en el CAPF.

## **1.6. REVISIÓN DE ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO**

El diagnóstico de la gestión organizacional y la formulación de estrategias de la gestión administrativa en el programa de entrenamiento personalizado del C.A.P.F. FORMA de la ciudad de Medellín deben planearse y resinificarse a partir del abordaje y estudio de la teoría correlacionada.

### **1.6.1. TEORIA DE LA GESTION ORGANIZACIONAL**

La gestión organizacional se mira desde tres niveles: nivel de acción, nivel de las personas y nivel de la información. De esta manera podemos abordar los comportamientos que adoptan los directivos a la hora de realizar su trabajo. La esencia del modelo, concebido para visibilizar el trabajo directivo en su totalidad, en una única imagen, es el hecho de que los roles se desempeñan en tres niveles sucesivos, tanto dentro como fuera de la unidad. Esto lo podemos observar en la gráfica 1 mediante círculos concéntricos que presentan un grado de concentración cada vez mayor.

Desde fuera (o nivel más tangible) hacia dentro, los directivos pueden dirigir la acción directamente, pueden dirigirse a las personas alentándolas a que ejecuten las acciones que son precisas (y pueden gestionar la información a fin de influir en las personas para que sean precisas), y puedan gestionar la información a fin de influir en las personas para que, a su vez, ejecuten las acciones necesarias. Es decir, el objetivo fundamental del trabajo directivo, así como de cualquier unidad organizativa-actuar-, puede administrarse de un modo directo, de un modo indirecto o a través de las personas, o de un modo aún más indirecto mediante la información a través de las personas.

El directo puede, así elegir intervenir en cualquiera de los tres niveles, pero una vez que lo haya hecho, deberá trabajar a través de los restantes. Más adelante veremos que el nivel en el que un directivo hará más énfasis se convierte en un importante factor determinante en su estilo gerencial.

Egon Mintzberg, Henry. (1999). El proceso estratégico. Pág 26

“Dependiendo de este podemos distinguir entre los llamados ejecutores, quienes prefieren la acción directa, los líderes, que prefieren trabajar a través de las personas, y los administradores, quienes prefieren trabajar a través de la información”.

Gráfica 1. Tres niveles para estimular la acción.



- **GESTION A TRAVES DE LA INFORMACION:**

Gestionar a través de la información significa estar dos pasos más allá del objetivo del trabajo directivo. El dirigente procesa información para movilizar a otras personas, que, a su vez, deben garantizar que se ejecuten las debidas acciones. Es decir, en este caso, las actividades del funcionario no se centran ni en las personas, ni en las acciones en sí mismas, sino en la información como un modo indirecto de hacer que las cosas se produzcan. Irónicamente, aunque esta fue la concepción clásica del trabajo directivo durante la primera mitad del siglo XX, en los últimos años ha llegado a ser nuevamente propiciar, en algunos casos casi obsesivos, resumidos en el enfoque denominado la esencia del trabajo directivo.

Los distintos comportamientos del dirigente relacionados con la información puede agruparse en dos amplios roles que aquí llamaremos comunicación y control (véase en la gráfica siguiente 2).

Por comunicación se entiende la recopilación y difusión de la información. En la grafica 2, la comunicación aparece representada por flechas de doble sentido, que indican que los directivos consagran una gran parte de su actividad al intercambio de información con las personas que tienen a su alrededor- los empleados dentro de sus unidades misionales de acción, otras personas del resto de la institución y, sobre todo, como la exploración e investigación empírica ha puesto claramente de manifiesto, una gran cantidad de personas ajenas a la organización con quienes estos mantienen un contacto habitual. Así pues, como ejemplo podemos describir un jefe de estación de bomberos regional pasa gran parte de su tiempo

transmitiendo información en ambos sentidos: entre la central regional y su propio personal adscrito.

Los directivos exploran su entorno, supervisan sus propias unidades, y comparten con otros y van difundiendo cantidad de insumos de información que van recopilando. Los directivos podrían describirse como el centro neurálgico de sus unidades, que utilizan la condición que les confiere su cargo para tener acceso a su amplio abanico de fuentes de información.

El resultado de todo esto es que una cantidad considerable de la información de los directivos resulta ser privilegiada, especialmente si tenemos en cuenta la cantidad de información que se transmite de forma oral y de forma no verbal. Así pues, para funcionar de un modo eficaz con la gente que lo rodea, el directivo debe pasar una importante cantidad de tiempo compartiendo su información, tanto con personas externas (adoptando entonces el papel de una especie de porta voz), como con las personas que forman parte de la compañía (adoptando entonces el papel de divulgador).

Lo que puede denominarse rol de control describe las actividades del directivo, no solamente para obtener y difundir información, sino también para utilizarla de forma dirigida dentro de las unidades, a fin de impulsar o provocar la acción de las personas que están a su cargo. Para ello, pueden utilizarse tres métodos diferentes:

En primer lugar, el desarrollo del sistema es el método más general de los tres, el más cercano a la ideación. Se utiliza la información para controlar el comportamiento del individuo. Los directivos a menudo se encargan personalmente de establecer, e incluso de poner en marcha, tales sistemas dentro de sus unidades, entre los que se cuentan la planificación y el control

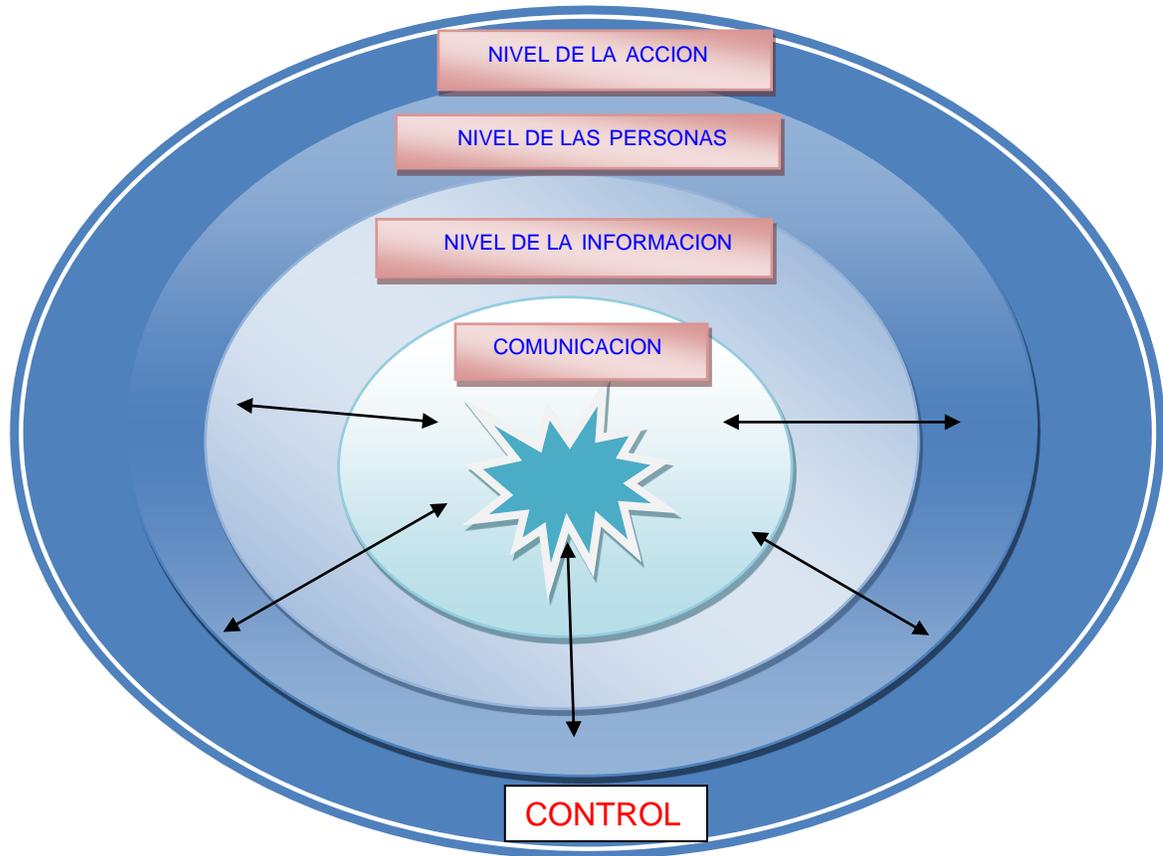
de los resultados (como, por ejemplo, la elaboración del presupuesto). Robert Simona ha indicado como los jefes ejecutivos tienden a seleccionar uno de dichos sistemas y convertirlo en el elemento clave para el ejercicio de su control de un modo que él denomina interactivo (Simona, 1990,1991).

Mintzberg, Henry (1999), cita el proceso estratégico:

“En segundo lugar, los directivos pueden ejercer el control a través del diseño de las estructuras de sus unidades. Asignando responsabilidades y definiendo una autoridad jerárquica, pueden tener un control de un modo más bien pasivo mediante el procesamiento de información. A las personas que están a su cargo se los informa de sus obligaciones, lo cual, a su vez, deberá impulsarlos a realizar las asignaciones oportunas.

En tercer lugar, la imposición de directrices, que constituye el método más directos de los tres, es el que más cerca, se encuentra de las personas y de la acción, si información a su gente para que puedan actuar”.

Gráfica 2. Los roles de la información.



Fuente: el proceso estratégico. Henry MINTZBERG. P. 28

- **GESTION A TRAVES DE LAS PERSONAS:**

Administrar a través de las personas, en lugar de a través de la información, significa estar un paso más cerca de la acción, si bien se sigue estando apartado de la misma.

Esto se debe a que, en este caso, la atención del directivo pasa de ser activa a pasiva. Es decir, en lugar del directivo o directiva, son otras personas

quienes se convierten en el medio a través del cual se realizaran las cosas, o incluso en la esencia de los pensamientos del directivo.

Si los roles de la información (y más concretamente el de control) denomina nuestra concepción inicial sobre el trabajo directivo, posteriormente la gente entro en escena, o al menos en los libros de texto, como entidades a las que habría que motivar para más tarde delegar en ellas. El rol de liderazgo empezó a reemplazar al de información, el compromiso comenzó a competir con el cálculo para ganarse la atención del directivo. En efecto, durante las décadas de los años sesenta y setenta sobre todo, la gestión de personas independientemente del contenido- de las estrategias que hubiera que realizar de la información que procesar o incluso de las acciones que hubiese que emprender- se convirtió prácticamente en una obsesión de los textos, ya fuera bajo la denominación de las relaciones humanas, teoría Y o dirección participativa (y posteriormente calidad de vida en el trabajo que se vería reemplazada por administración de calidad total).

Todos los directivos parecen pasar una gran cantidad de tiempo cultivando sus contactos- construyendo una vasta y variada red de contactos y complejas coaliciones de personas que les apoyen fuera de sus unidades, ya sea dentro del resto de la organización o fuera, en el contexto exterior.

A su vez, la gente que intenta influir en el comportamiento de una organización, o en el de una de sus subunidades, a menudo ejerce su presión directamente sobre el funcionario o directivo, esperando que este transmita dicha influencia dentro de la organización.

- **GESTIÓN DE LA ACCIÓN:**

Si bien es cierto que los directivos dirigen de un modo pasivo a través de la información y de un modo afectivo a través de las personas, también es cierto que dirigen de un modo activo e instrumental a través de su participación directa en la acción. En efecto se trata de un punto de un punto de vista con respecto al trabajo directivo que está consolidado desde hace mucho tiempo, si bien el exceso de atención que se ha presentado a lo largo de este siglo, en primer lugar al control, posteriormente al rol de guía, y más recientemente a la concepción (de la estrategia planificada), ha oscurecido su importancia.

Mintzberg, Henry (1999), cita el proceso estratégico, Prentice Hall. pág. 31:

“Lo que hacer supuestamente significa, por tanto, es acercarse a la acción, en última instancia, estar solamente a un solo paso de la misma. Los directivos como personas que hacen, dirigen la ejecución de la acción de un modo directo, en lugar de hacerlo de un modo indirecto, a través de la dirección de las personas o mediante el proceso de información”.

### **1.6.2. LA RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA Y LOS SISTEMAS:**

La estructura, desde nuestro punto de vista, no sigue más a la estrategia de lo que el pie derecho sigue al izquierdo al caminar. Ambas existen de forma independiente, pero cada una influye en la otra. Naturalmente, hay veces que

la estructura se vuelve a diseñar para poder aplicar una estrategia; sin embargo, la elección de una nueva estrategia se ve influida de forma similar por la estructura existente y sus capacidades potenciales. En efecto el modelo clásico de formulación de la estrategia reconoce esto implícitamente al considerar los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización como fuentes de creación de la estrategia. Seguramente estos puntos fuertes y débiles están arraigados profundamente en la estructura existente; de hecho a menudo son la parte fundamental de esta. Por tanto, aquí presentamos la estructura y los sistemas administrativos asociados como factores esenciales que deben tenerse en cuenta a la hora de crear la estrategia. Más adelante cuando presentemos los diferentes contextos dentro los cuales actúa la organización, estudiaremos las diferentes formas en que interactúa la estrategia y la estructura.

Mintzberg, Henry (1999), cita el proceso estratégico. Prentice Hall:

“En primer lugar, esbozar las dimensiones fundamentales de las organizaciones, y, luego, combinar estas dimensiones con el fin de determinar diferentes tipos fundamentales de organización denominados configuraciones. Entre estas dimensiones que se presentaran se incluye los mecanismos utilizados en las organizaciones para coordinar el trabajo, los parámetros que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar estructuras y los factores situacionales que influyen en elección de dichos parámetros de diseño”.

- **ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES**

El enfoque de la mejor forma ha dominado el pensamiento sobre la estructura de las organizaciones desde el inicio del siglo XX. Existe una forma adecuada de diseñar una organización, al igual que existe una forma inadecuada.

Sin embargo, diversos fracasos han dejado claro que las organizaciones difieren, que, por ejemplo, los sistemas de planificación a largo plazo o los programas de desarrollo organizativo son buenos para unos pero no para otros. Y, así la teoría reciente sobre administración se ha alejado del enfoque de la mejor forma para adoptar un enfoque de todo depende, conocido formalmente como la teoría de la contingencia.

La estructura debería reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de producción, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.

En este artículo sostenemos que el planteamiento de todo depende no va lo suficientemente lejos, que las estructuras se diseñan legítimamente basándose un tercer enfoque, que podría denominarse abierto (reunirlos a todos) o configuración. El grado de control, el tipo de estructuración explícita y descentralización, los sistemas de planificación y las estructuras matriciales no debieran tomarse y seleccionarse de forma aislada. Más bien, estos elementos, y, otros, del diseño de la organización deberían adoptar configuraciones lógicas en forma de agrupaciones con consistencia interna.

- **LAS SEIS PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN:**

En la base de cualquier organización podemos encontrar a los operarios, personas que se encargan del trabajo fundamental de producir productos y prestar servicios. Constituyen el núcleo operativo. Salvo la más sencilla, las organizaciones necesitan un gerente de tiempo completo, que ocupa lo que denominamos el ápice estratégico, desde el cual se supervisa todo el sistema. Además a medida que la organización crece, se necesitan más gerentes- no solo gerentes de operarios, sino gerentes de gerentes-. Se crea entonces una línea media, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y ápice estratégico.

Cuando la organización se vuelve aun más compleja, generalmente necesita de otro grupo de personas, que denominamos analistas. Estos también desempeñan tareas administrativas como planificar y controlar oficialmente el trabajo de otros, si bien de naturaleza distinta, a veces denominada de personal. Estos analistas conforman lo que denominamos la tecno estructura, que esta fuera de la línea de autoridad.

La mayoría de las organizaciones también cuentan con grupos de personal de una clase diferente, dedicados a prestar servicios internos diversos (cafetería, mensajería, asesoría jurídica o relaciones publicas).

Denominamos a estos grupos y a la parte de la organización que conforman personal de apoyo.

Por último toda organización activa cuenta con una sexta parte a la que denominamos ideología (lo cual quiere decir una cultura muy solida). La

ideología incluye las tradiciones y creencias de una organización que la distinguen y la diferencia de las otras organizaciones.

Todo ello da como resultado las seis partes de la organización como se muestra en la gráfica 3, tenemos un pequeño ápice estratégico conectado mediante una línea media acampanada aun gran núcleo operativo plano en la base. Estas tres partes de la organización se representan como una secuencia ininterrumpida para indicar que normalmente están conectadas a través de una cadena única de autoridad establecida. La tecno estructura y el personal de apoyo se representan fuera, a los lados, para indicar que están separados de la línea principal de autoridad, e influyen sobre el núcleo operativo solo de forma indirecta.

La ideología está representada como una especie de aureola que rodea completamente el sistema.

Estas personas, que trabajan dentro de la organización para tomar decisiones y llevar a cabo acciones, empleados de tiempo completo o, en algunos casos, voluntarios comprometidos, pueden concebirse como personas que ejercen influencia y que forman un tipo de coalición interna. Con este término queremos referirnos a un sistema en que la gente compite entre sí para determinar la distribución del poder. Además, diversas personas tratan de ejercer influencia sobre la organización desde el exterior, con el objetivo de afectar a las decisiones y acciones que se producen dentro.

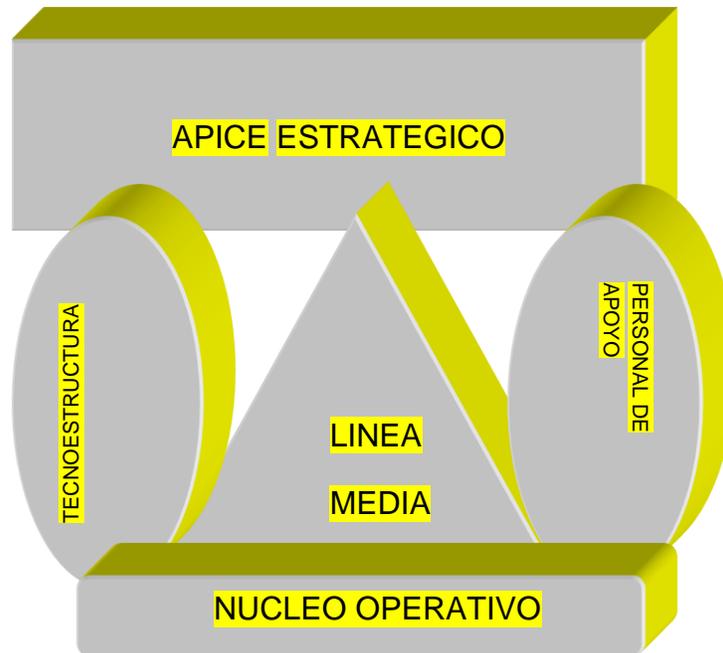
Estas influencias externas, que crean un campo de fuerza en torno a la organización, pueden incluir a los propietarios, los sindicatos y otras organizaciones de empleados, proveedores, clientes, socios, competidores, y todo tipo de instancias en forma de autoridades públicas, grupos con

intereses especiales, y así sucesivamente. Pueden concebirse que todos ellos en conjunto formen una coalición externa.

Mintzberg, Henry (1999), cita el proceso estratégico. Prentice Hall:

“Algunas veces, la coalición externa es relativamente pasiva (como, por ejemplo, la actitud típica de los accionistas de una empresa diversificada en manos de muchos propietarios, o de los miembros de un sindicato grande). Otras veces está dominada por una persona que ejerce una influencia activa, o por un grupo de personas que actúan de acuerdo para ejercer influencia (como, por ejemplo un propietario externo de una firma comercial, o el intento por parte de una comunidad de imponer una determinada filosofía en un sistema educativo). Y, todavía, en otros casos, la coalición externa puede estar dividida, ya que los diversos grupos pueden tratar de imponer presiones contradictorias a la organización (como, por ejemplo en una cárcel con respecto a la cual estén enfrentados dos grupos de la comunidad uno que defiende el cofinanciamiento y el otro la rehabilitación)”.

Gráfica 3. Las seis partes fundamentales de la organización.



FUENTE; MINITZBERG, Henry (1999) El proceso Estratégico. Prentice Hall. P.275

## 1.7. METODOLOGÍA

Para determinar la viabilidad de la propuesta estratégica que permita optimizar el programa de Entrenamiento Personalizado en los C.A.P.F. FORMA de la ciudad de Medellín se realizó un diagnóstico para identificar las problemáticas y priorizar los proyectos de intervención en el que participaron integrantes del equipo de trabajo del programa de entrenamiento personalizado de todas las sedes del C.A.P.F. Forma.

La población referida para este diagnóstico estuvo conformada por el equipo de trabajo, integrado por 50 entrenadores personalizados, 4 fisioterapeutas, 4 nutricionistas y 4 médicos deportólogos.

La selección de la muestra fue por participación voluntaria convocada vía correo electrónico y por comunicación escrita en la que se invitaba a trabajar por el mejoramiento del servicio del programa de entrenamiento personalizado.

De un total de 62 personas convocadas respondieron voluntariamente 16 entrenadores, 2 médicos deportólogos, 2 nutricionistas y 2 fisioterapeutas.

En una reunión grupal se propuso la técnica de la lluvia de ideas para identificar las problemáticas del Programa de Entrenamiento Personalizado. La Lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta fue creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de "lluvia de ideas" que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente. Así en el ejercicio propuesto se identifican 35 problemáticas que se depuraron por consenso en 10 según su relevancia.

A las problemáticas definidas por el grupo se les aplicó la técnica Matriz de Vester que es una herramienta que permite la identificación y la relación de las causas y consecuencias de una situación problema. La Matriz Vester, es un formato de doble entrada, en donde se ubicaron tanto en filas como en columnas los problemas identificados en el Programa de Entrenamiento Personalizado.

Orientadas por los resultados de la Matriz de Vester, que arrojó como principal problema las deficiencias en el modelo organizacional del Programa de entrenamiento personalizado, por lo cual se diseñó y aplicó una encuesta semiestructurada dirigida a los profesionales del equipo de soporte técnico

científico, entrenadores personales y coordinadores. Adicionalmente se entrevistó a los miembros del equipo de soporte técnico científico (sobre *la aplicación de protocolos en el programa de entrenamiento personalizado y en segundo lugar, se indagó sobre la relación interdisciplinaria de los miembros del equipo relacionados con el programa*)

La encuesta mencionada, pretende realizar un diagnóstico organizacional teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Planeación institucional
- Información
- Formación
- Motivación
- Administración del talento humano
- Proceso de evaluación y control.

### **1.7.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

- **LLUVIA DE IDEAS**

Los resultados obtenidos de la aplicación de la lluvia de ideas arrojaron como principales problemáticas detectadas por el equipo de trabajo las siguientes:

1. Inadecuada selección del personal (perfil del cargo)
2. No existen parámetros definidos con base en el servicio al cliente.
3. No hay empoderamiento de los equipos de trabajo.
4. Deficiencias en el modelo organizacional del programa de entrenamiento personalizado.

5. No hay política institucional frente al tema del liderazgo transformacional.
6. El grupo de soporte científico no está conectado.
7. Falta compartir la visión de la institución con los diferentes actores.
8. Poco interés directivo por aprender de las experiencias propias, organización exitosa.
9. Centralismo en la toma de decisiones, prácticas gerenciales cotidianas.
10. Resistencia al cambio en lo atinente al desarrollo humano.

- **MATRIZ DE VESTER**

Las anteriores problemáticas fueron ubicadas en la Matriz de Vester la cual presenta como problemática más relevante la número 4: Deficiencias en el modelo organizacional del programa de entrenamiento personalizado (Ver tabla 1).

**TABLA 1. Matriz de Vester o de Causalidad**

PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS											TOTAL
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	0*	0	0	3	2	0	0	3	0	3	11
2	0	0	1	3	3	1	3	3	0	2	16
3	0	0	0	3	3	1	0	3	3	3	16
4	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	27
5	3	2	3	3	0	2	3	0	3	3	22
6	0	1	2	3	2	0	3	3	3	3	20
7	0	0	3	3	3	2	0	0	3	3	17
8	1	2	3	3	3	1	3	0	3	3	22
9	1	0	3	3	3	2	3	2	0	3	19
10	3	2	3	3	3	1	2	3	3	0	23
TOTAL	11	10	21	27	26	13	20	20	21	26	

**NOTA:** Asignación de valoración de orden categórico al grado de causalidad que merece cada problema con cada uno de los demás, con base en las siguientes pautas:

- 0 No es causa
- 1 Es causa indirecta
- 2 Es causa medianamente directa
- 3 Es causa muy directa

Siguiendo el orden de prioridad según la Matriz Vester (ver tabla 2) se establecen como causas **los problemas activos**:

- Resistencia al cambio (Nro. 10)
- No se comparte la visión institucional (Nro.7)
- Ausencia de política institucional con relación al liderazgo (Nro. 5)

Los efectos derivados o **problemas pasivos** son entonces:

- La inadecuada selección del personal
- Falta de empoderamiento del equipo de trabajo.
- Desinterés por convertirse en una organización que aprende de sí misma.

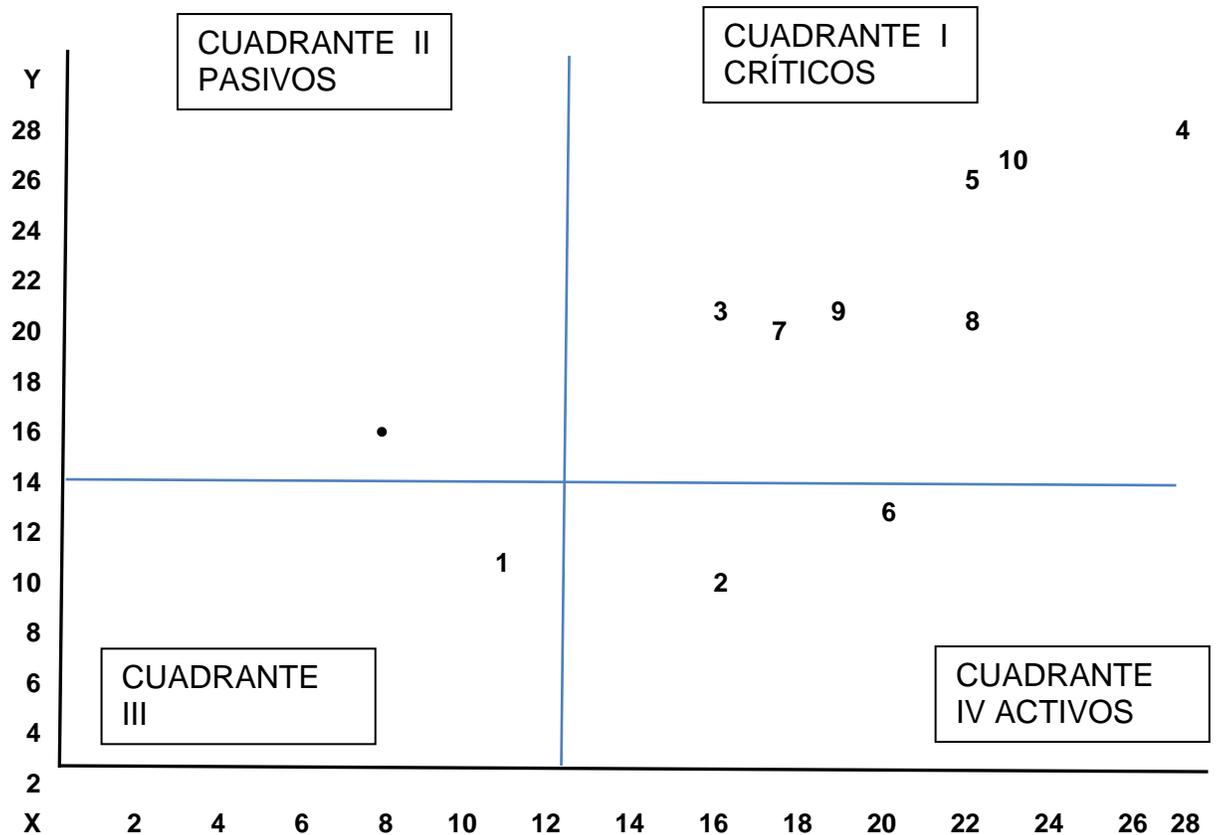


Ilustración 1. Matriz de Vester-Plano cartesiano

El problema No 4. (Deficiencias en el modelo organizacional del programa de entrenamiento personalizado) ubicado en el cuadrante I que corresponde a los problemas críticos, nos muestra el mayor puntaje en activos y pasivos; convirtiéndose según la técnica de la matriz en el más grueso y relevante.

- **RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

A continuación se presentan los resultados arrojados por la encuesta semi-estructurada diseñada. El equipo de trabajo del Programa de entrenamiento personalizado del C.A.P.F. Forma de la ciudad de Medellín coincide en afirmar:

## **I. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL**

### **Definición de políticas institucionales, Misión, Visión, Valores institucionales, planeaciones académicas, funciones y procedimientos.**

Los especialistas, coordinadores y entrenadores físicos que conforman el equipo coinciden en afirmar que no están definidas las políticas del C.A.P.F., al parecer existen políticas institucionales pero no son conocidas entre los encuestados, pues no se tiene claridad al respecto; situación que dificulta asegurar un norte claro al programa de entrenamiento personalizado, tal como se muestra en la tabla 3.

Hay aceptación en cuanto a la existencia de la visión del C.A.P.F. por parte de del grupo de especialistas, no obstante, no se reconoce por parte de los coordinadores y entrenadores encuestados con claridad y precisión la visión de la institución como se muestra en la tabla 4.

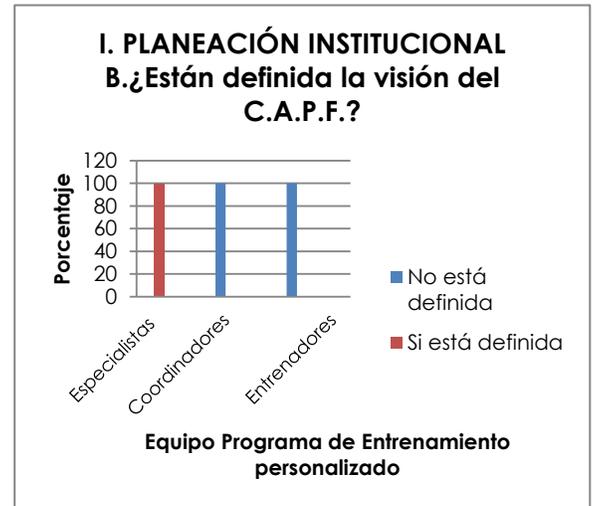
No existe consenso en cuanto a la existencia de la misión del C.A.P.F., pues únicamente el grupo de especialistas encuestados reconoce la misma. Los coordinadores y entrenadores encuestados no tienen claridad y precisión sobre cuál es la Misión de la institución, como muestra la tabla 5.

Se han formulado los valores institucionales del C.A.P.F., entre los encuestados solo el grupo de especialistas dan cuenta de conocerlos. Los otros encuestados no mencionan conocerlos. Consecuencia que genera un clima organizacional en el C.A.P.F. de incertidumbre donde unos saben de que se tratan los valores otros están confundidos y no se pueden apropiar de dichos valores, ver tabla 6.

**TABLA 2.** *Planeación institucional. Definición de políticas institucionales.*



**TABLA 3.** *Planeación institucional. Visión*



**Tabla 4.** *Planeación institucional. Misión*



**Tabla 5.** *Planeación institucional. Valores*



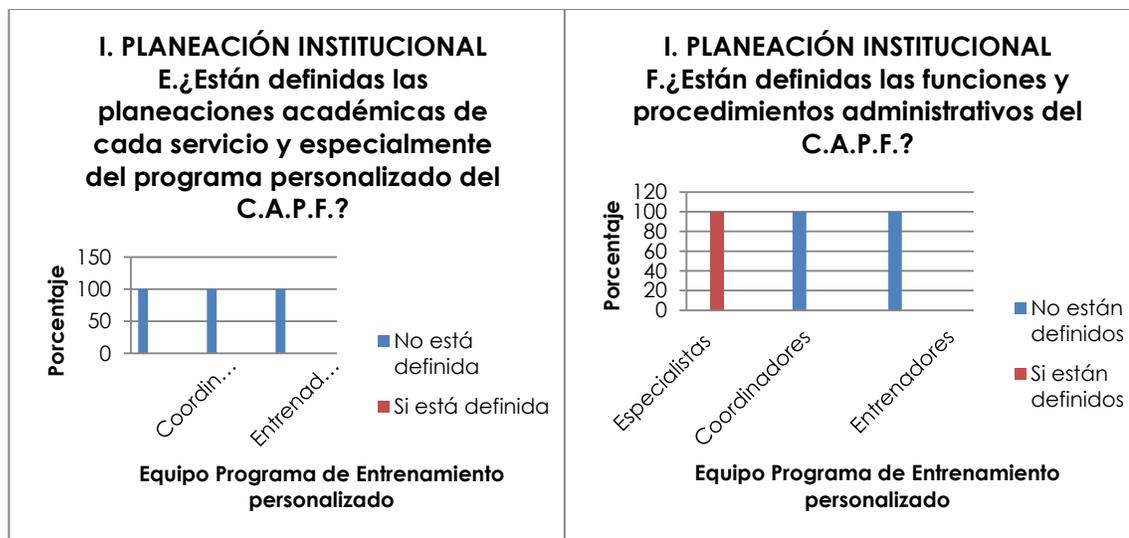
Existe un consenso por parte de todos los entrevistados en que no conocen la naturaleza y contenido de las planeaciones académicas para los diferentes servicios que se ofrecen y tampoco un proyecto educativo

institucional como tal; propiciando que cada quien trabaje de acuerdo a criterios personales como lo muestra la tabla 7.

Al parecer, las funciones y procedimientos del C.A.P.F. han sido difundidos, pero su conocimiento solo lo tienen los especialistas y como consecuencia el resto de encuestados evidencia escasa apropiación de ellos como muestra la tabla 8.

**Tabla 6. Planeación institucional.**  
*Planeaciones académicas.*

**Tabla 7. Planeación institucional.**  
*Funciones y procedimientos*



El conocimiento de los objetivos institucionales es incipiente. Se podría decir que son más las personas que no los conocen, que las que los conocen; en este caso los conocen los especialistas y no los conocen los coordinadores y los entrenadores.

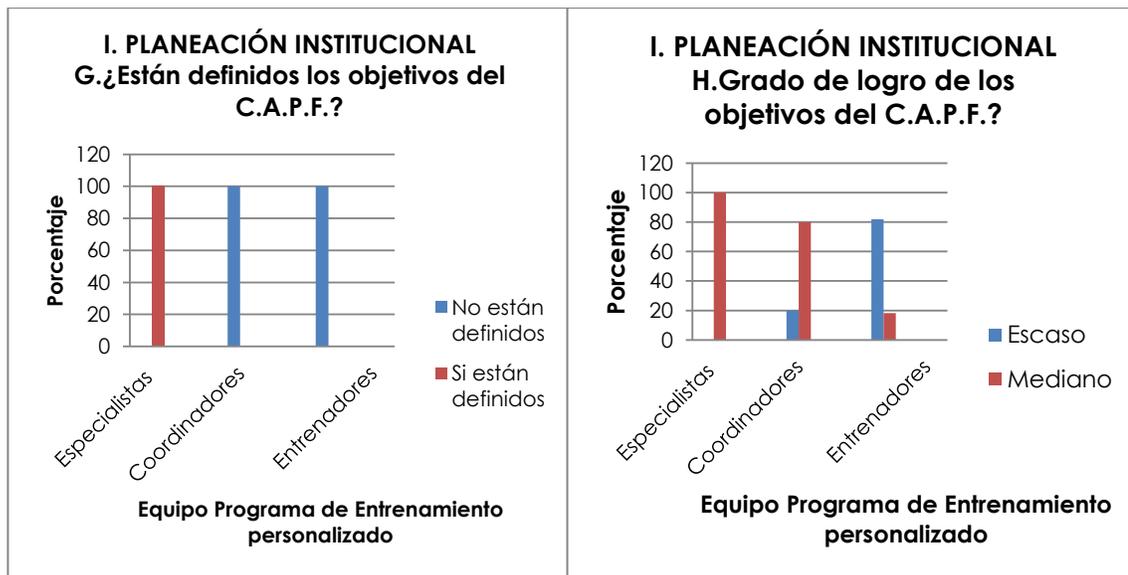
Esto se puede deber a que no se han formulado, o no se han socializado adecuadamente, situación que afecta directamente la cultura corporativa

como es que el 66% de los encuestados no conocen claramente los objetivos, como se muestra en la tabla 8.

No obstante lo anterior, parece ser que la totalidad de los especialistas, la mayoría de los coordinadores y la minoría de los entrenadores encuestados coinciden en que el logro de los objetivos institucionales es mediano. Sería necesario saber sobre qué base los encuestados miden el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, si es que no tienen muy claro cuáles son esos objetivos. Como muestra la tabla 9.

**Tabla 8. Planeación Institucional. Definición de Objetivos.**

**Tabla 9. Planeación institucional. Logro de objetivos**



## II. INFORMACIÓN

Tal y como puede corroborarse en la información aportada por los encuestados; son dos los factores esenciales que limitan el flujo de información en la institución, por un lado la información sólo los especialistas perciben el flujo de información como **CLARO** y por otro lado, los coordinadores y entrenadores perciben que el flujo de la información es **POCO CLARA**. Se resalta que no se cuenta con herramientas como teléfono interno y externo, internet disponible permanentemente y limitación en útiles de oficina. Ilustra la percepción sobre lo anterior la tabla 11.

En la tabla 12 se observa que los resultados sobre la percepción la variabilidad de la obtención de la información en los últimos seis meses. Así, la comunicación institucional oscila entre ascendente e invariable de acuerdo a la percepción de los encuestados y su rol profesional, donde podemos decir que la mayoría de ellos considera que el proceso no ha evolucionado y se mantiene invariable.

Se observa que la inconsistencia de los procesos de obtención de la información es percibida como mayor en el programa personalizado, especialmente por el equipo de apoyo técnico científico y por los coordinadores. Los entrenadores reportan que la inconsistencia es tanto en el programa de entrenamiento personalizado como en los programas grupales, siendo mayor la proporción en estos últimos. (Ver tabla 13).

Con base en la proporción vemos que con base en los especialistas la proporción es del 70%, los coordinadores del 60% y los entrenadores del 62.7%, como muestra la tabla anterior.

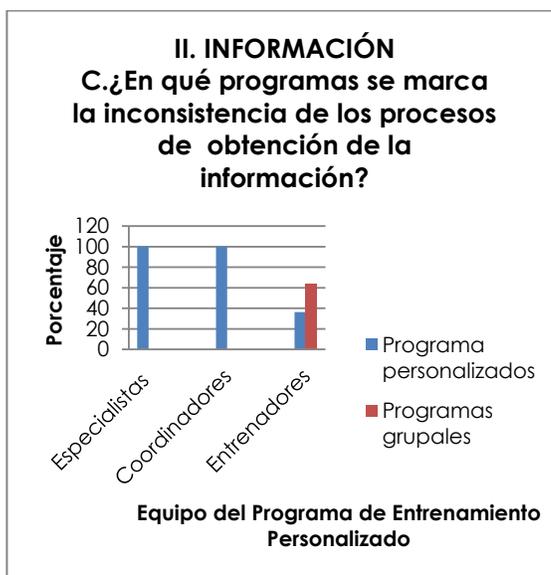
**Tabla 10. Información. Procesos de obtención de la información**



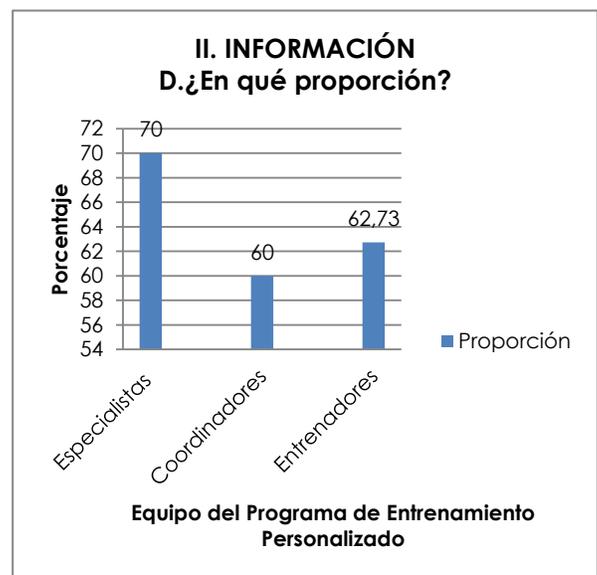
**Tabla 11. Información. Variación en la obtención de información en los últimos seis meses**



**Tabla 12. Información. Programas en los que se marca la inconsistencia en la obtención de la información**

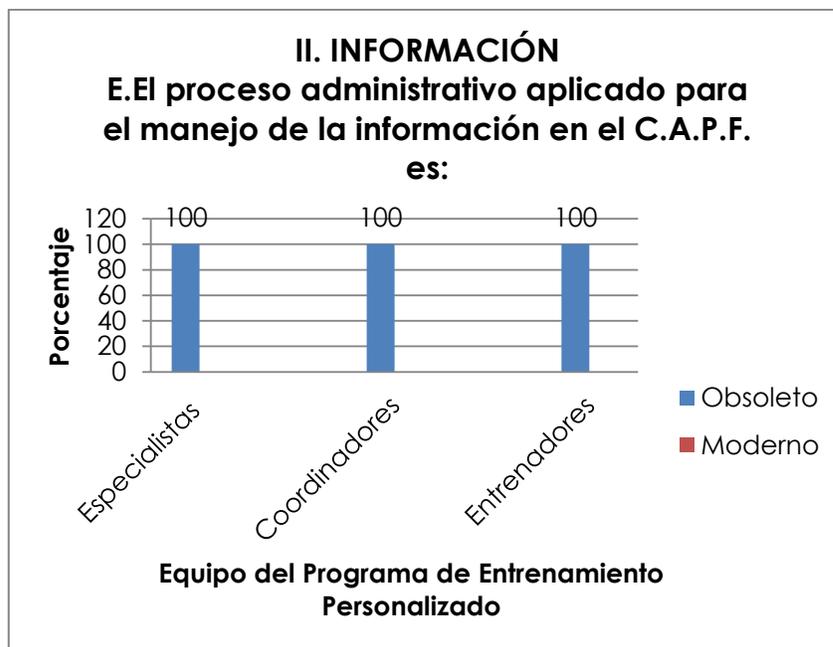


**Tabla 13. Información. Proporción en la que se percibe la inconsistencia en la obtención de la información**



Desde la perspectiva de las personas encuestadas, el proceso administrativo aplicado para el manejo de la información es obsoleto, lo cual podría dificultar el propio proceso administrativo y dificulta las posibilidades de mejora del programa de entrenamiento personalizado del C.A.P.F., como lo muestra la tabla 14.

**Tabla 14.** Información. Procesos administrativo aplicado para el manejo de la información

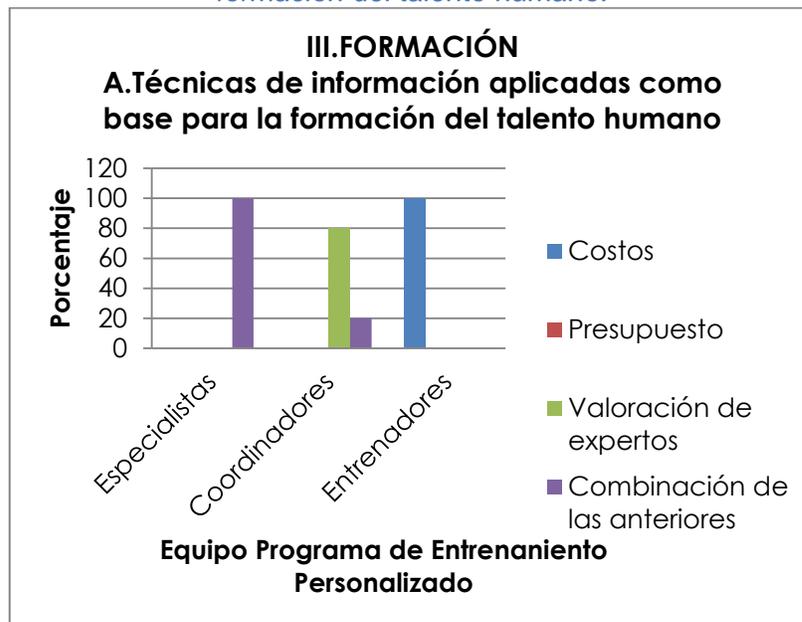


### III. FORMACIÓN

Según los encuestados vemos que los especialistas refieren que para definir los procesos de capacitación se tienen en cuenta todos los componentes (costos, presupuesto y valoración de expertos), los coordinadores en su gran mayoría perciben que las decisiones sobre las necesidades de capacitación se determinan sobre la base de valoración de

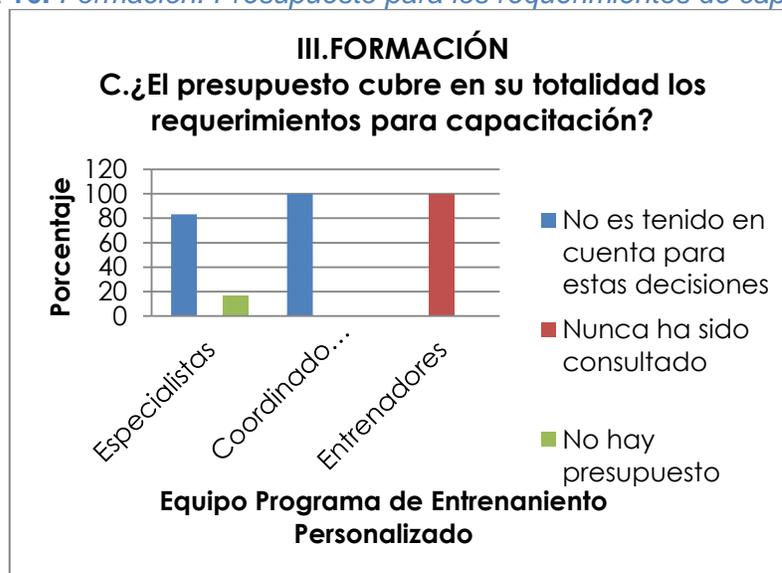
expertos y los entrenadores privilegian y perciben que es el aspecto financiero el que determina los procesos de formación o capacitación del talento humano en el programa de entrenamiento personalizado del C.A.P.F., como se muestra en la siguiente tabla 15.

**TABLA 15.** *Formación. Técnicas de información aplicadas para orientar la formación del talento humano.*



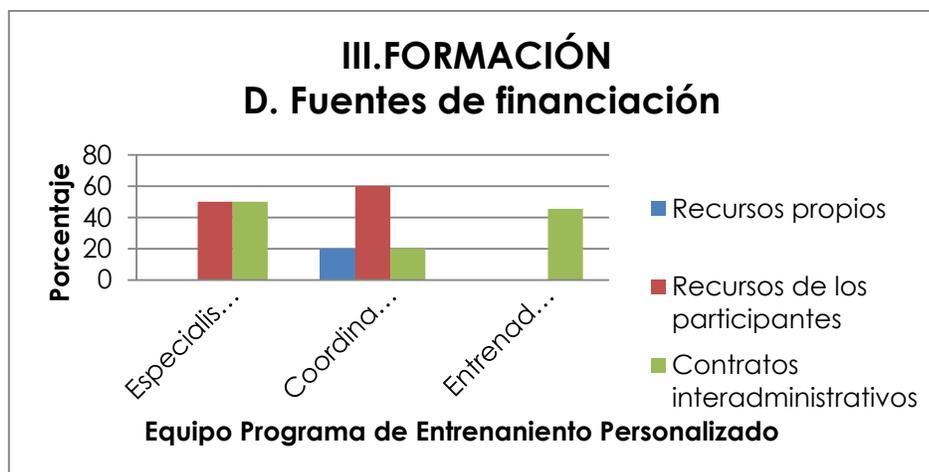
Según lo afirmado por los encuestados, quizás por el rol que cada uno ocupa en la organización, la gran mayoría no tiene información suficiente para conocer si existe presupuesto para los requerimientos de capacitación. Por lo anterior la gran mayoría reporta que no es tomada en cuenta para inferir en la distribución presupuestal dispuesta para el desarrollo de los procesos de formación o capacitación y algunos reportan no ser consultados.

**TABLA 16. Formación. Presupuesto para los requerimientos de capacitación.**



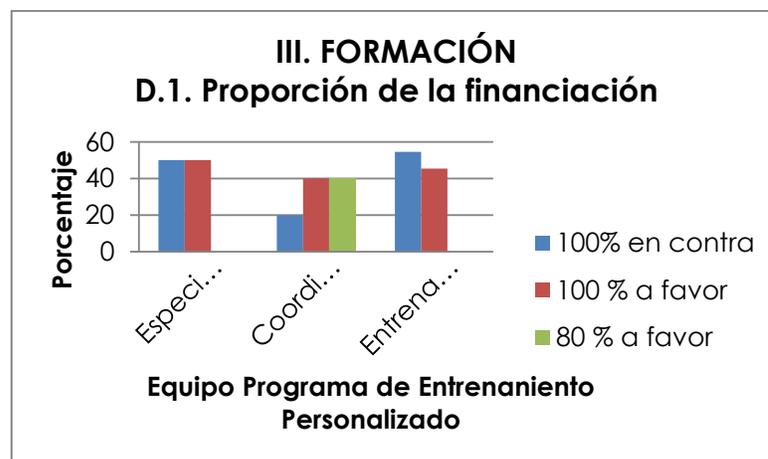
En términos generales, el 57% de los encuestados manifiesta que los recursos invertidos en programas de formación o capacitación corresponden a contratos interadministrativos, el 23% corresponden a recursos de los participantes y solo el 20% se refiere a recursos propios de la institución, como se muestra en la tabla anterior, lo que nos lleva a pensar y ratificar la no convicción desde la plataforma central en la apuesta a la capacitación.

**TABLA 17. Formación. Fuentes de financiación.**



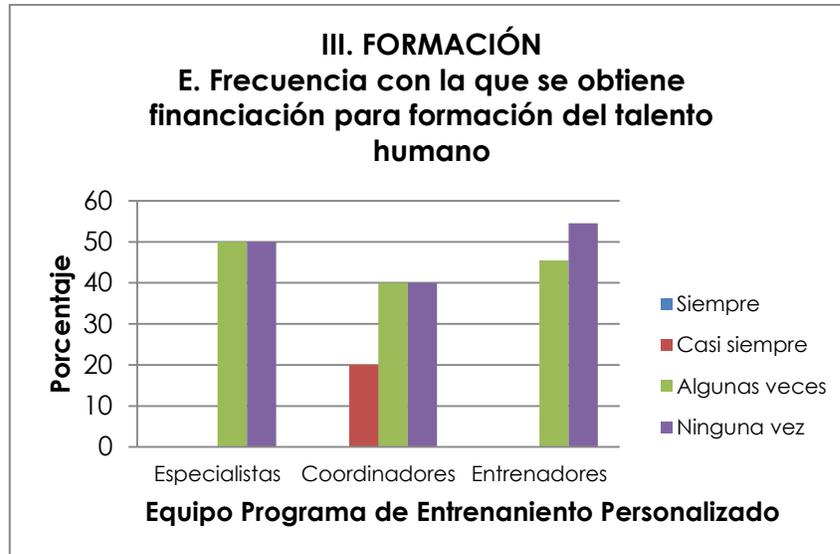
Los Especialistas reportan que en la mitad de las veces la capacitación que han recibido ha sido financiada por el C.A.P.F. y en la otra mitad de las veces por sí mismos. Las capacitaciones que han realizado los coordinadores tienen como fuente de financiación sus propios recursos y en otras ocasiones obtuvieron una financiación total del CAFD o combinada entre sus propios recursos y los del C.A.P.F.. Los entrenadores reportan que han recibido financiación del 100% por parte del C.A.P.F. para capacitaciones o en el resto de las ocasiones lo financian por sus propios medios.

**TABLA 18.** *Formación. Proporción de la financiación.*



Según los encuestados la frecuencia con que se obtiene aportes para la capacitación es solo algunas veces, situación que no es suficiente para cubrir la necesidad del programa de entrenamiento personalizado del C.A.P.F.

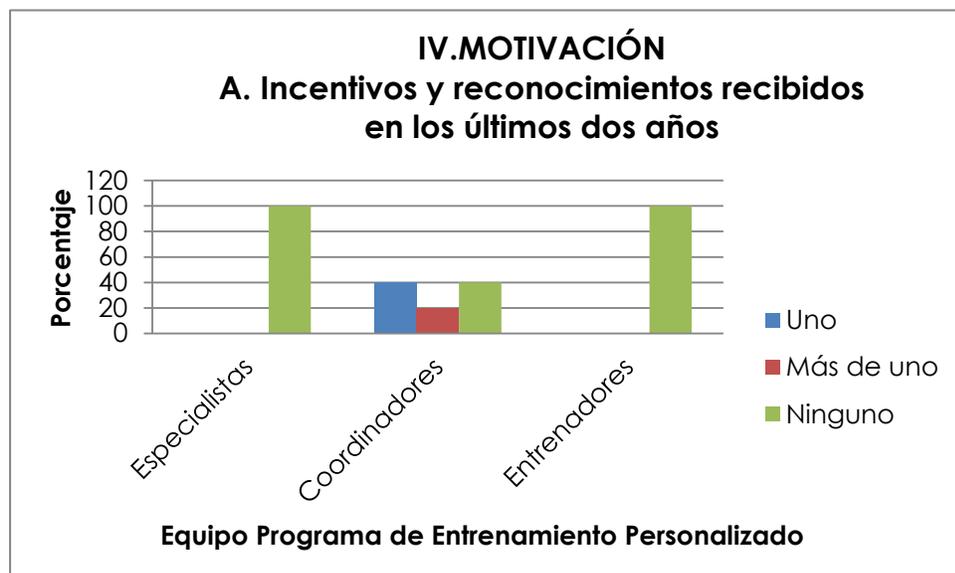
**TABLA 19.** *Formación. Frecuencia con la se obtiene financiación para la formación del talento humano.*



#### IV. MOTIVACIÓN

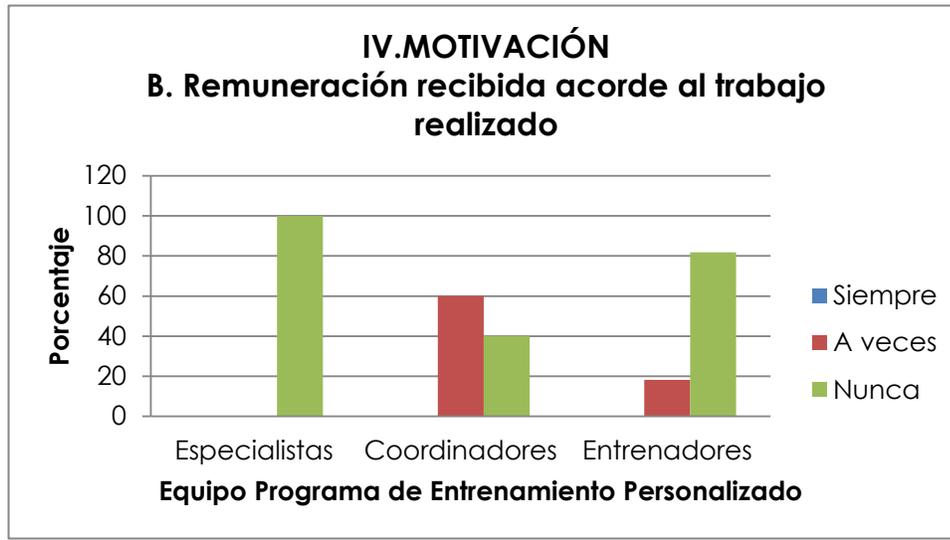
Según los encuestados la gran mayoría no ha recibido en los dos últimos años ningún reconocimiento o incentivo, lo que nos muestra una deficiencia en la forma de gerenciar el recurso humano de la institución, como nos muestra la tabla 20.

**TABLA 20.** *Motivación. Incentivos y reconocimientos recibidos en los últimos dos años.*



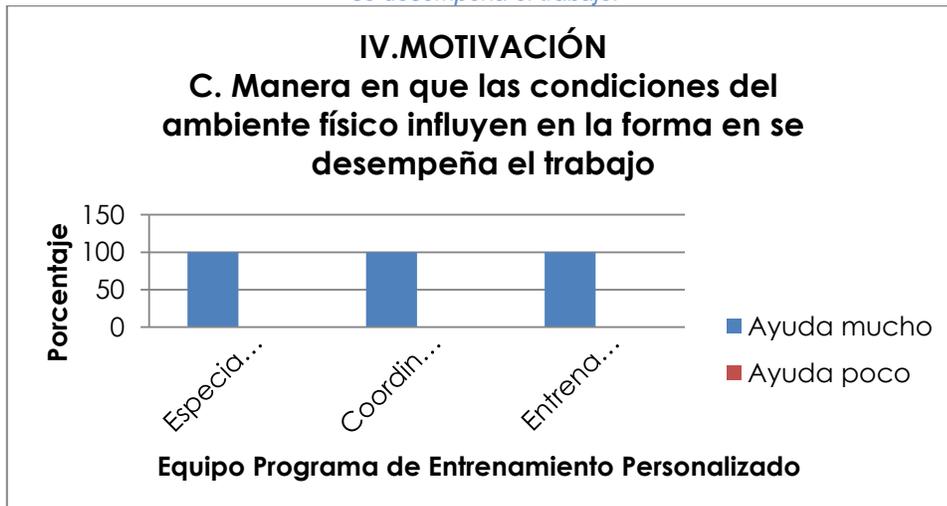
Según lo manifestado por los encuestados la gran mayoría no esta satisfecha con la remuneracion recibida de acuerdo al trabajo realizado, según tabla 21.

**TABLA 21.** Motivación. Remuneración recibida acorde al trabajo realizado.



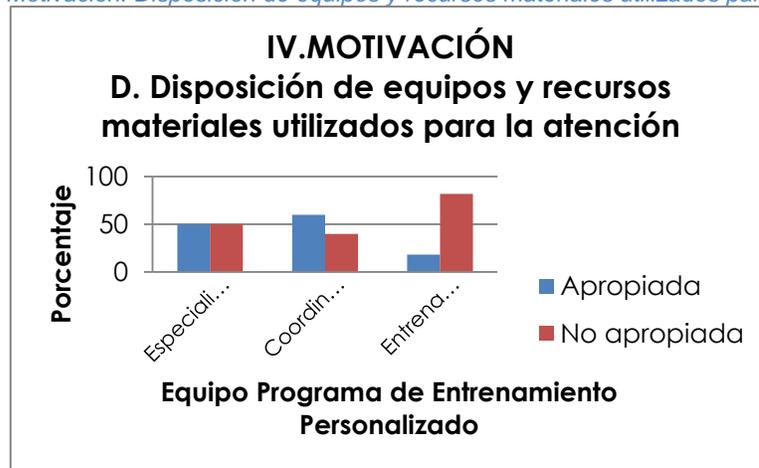
Por unanimidad los encuestados manifiestan que ayuda mucho el ambiente físico en la forma en que desempeña su trabajo, notandose la importancia de ambientes confortables para laborar, como nos muestra la tabla 22.

**TABLA 22.** Motivación. Manera en que las condiciones del ambiente físico influyen en la forma en que se desempeña el trabajo.



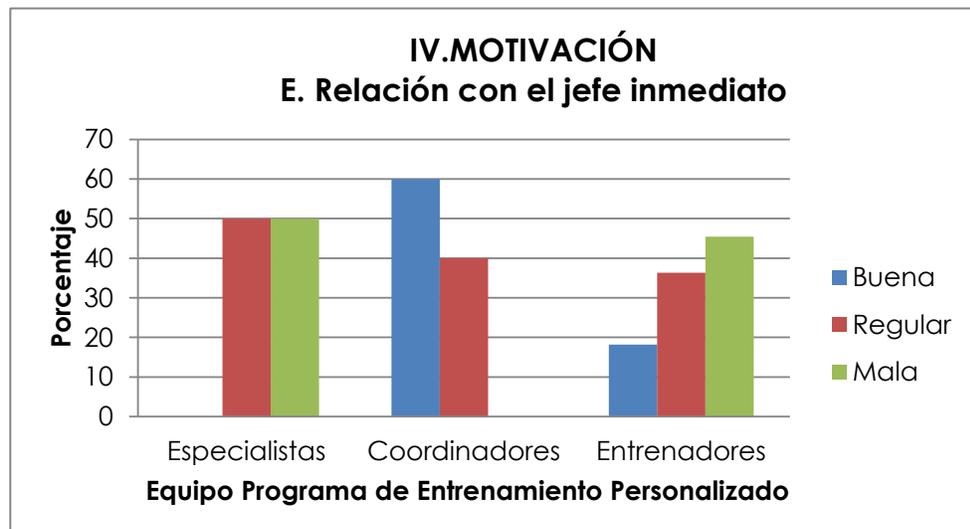
Según los encuestados la gran mayoría expresa que no es apropiada la disposición de los equipos y materiales para la atención, pues muchas veces ni se saben operar plenamente y con todo su potencial y variabilidad que ofrecen, tabla 23.

**TABLA 23.** *Motivación. Disposición de equipos y recursos materiales utilizados para la atención.*



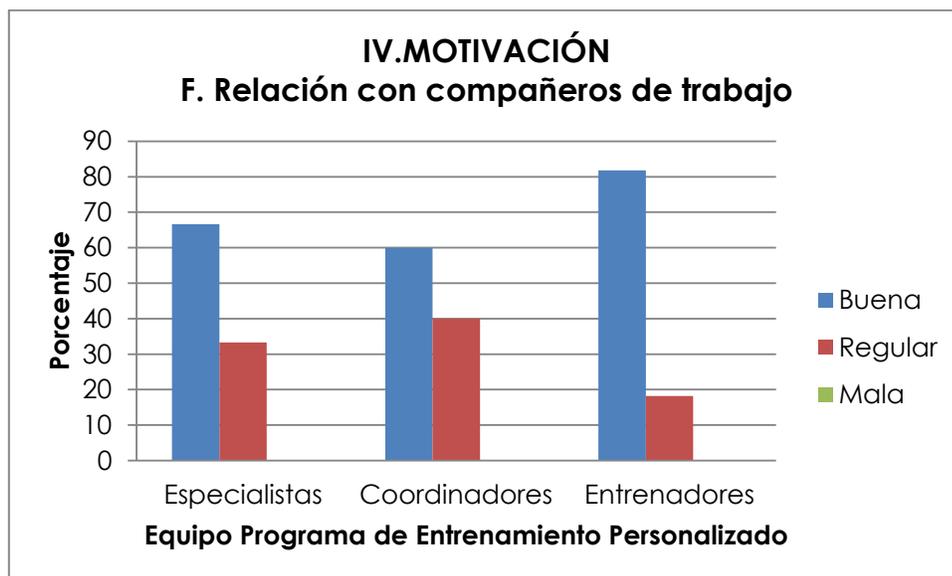
De acuerdo a los encuestados manifiestan la gran mayoría que la relación con el jefe inmediato es de orden regular y los otros se dividen entre buena y mala; lo que nos muestra un panorama complejo con respecto al desarrollo del talento humano y su gestión en aras a potencializarlo, tabla 24.

**Tabla 24.** *Motivación. Relación con el jefe inmediato.*



Se observa que la mayoría de los encuestados manifiesta que la relación con los compañeros de trabajo es buena y el resto dicen que es regular, no dándose un óptimo clima laboral, datos tabla 25.

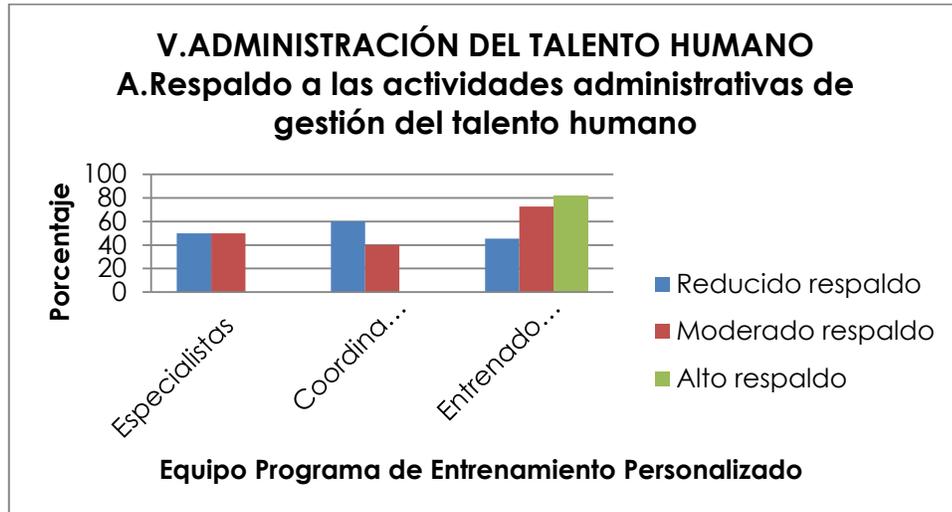
**TABLA 25.** Motivación. Relación con compañeros de trabajo.



## V. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

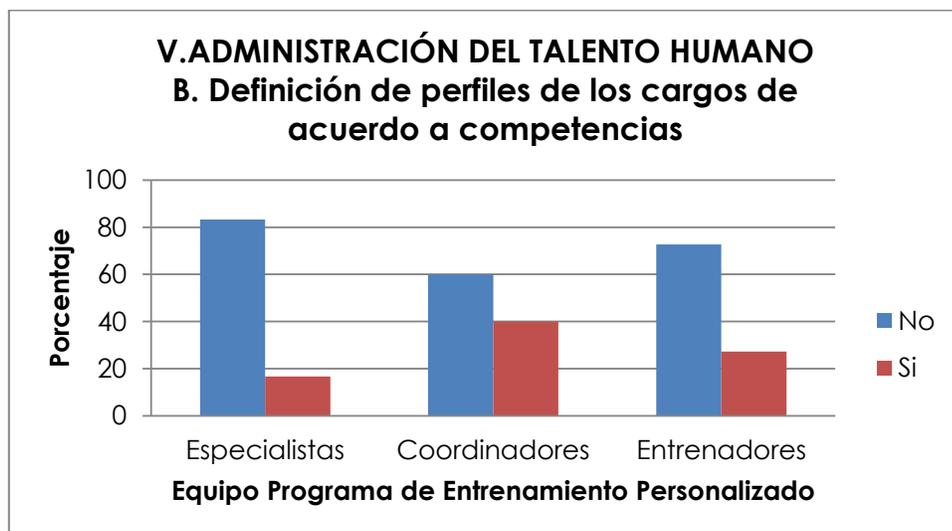
El C.A.P.F. FORMA como, institución, parece no comprometerse a fondo con el respaldo a las actividades administrativas de gestión del talento humano como lo confirma el 51% de los encuestados que dicen que es reducido y la mayoría de los restantes afirman que tan solo es moderado el respaldo obtenido, como lo muestra la tabla 26.

**TABLA 26.** Administración del talento humano. Respaldo a las actividades administrativas de gestión del talento humano.



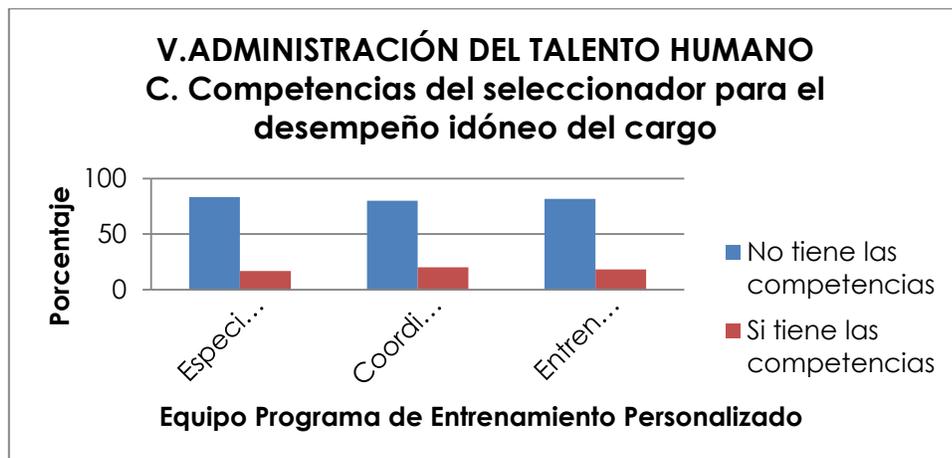
La perspectiva del 61.6 % de los encuestados con relación a la definición de perfiles de acuerdo a competencias deja entrever que no se tiene en cuenta, produciéndose dificultades inminentes en el desempeño esperado. Ver tabla 27.

**TABLA 27.** Administración del talento humano. Definición de perfiles de los cargos de acuerdo a competencias.



Con relación a la idoneidad del seleccionador para administrar el talento humano del C.A.P.F. el 72% de los encuestados es categórico en que no posee las competencias requeridas, lo que impregna de subjetividad su accionar. Ver tabla 28.

**TABLA 28.** Administración del talento humano. Competencias del seleccionador para el desempeño idóneo del cargo.



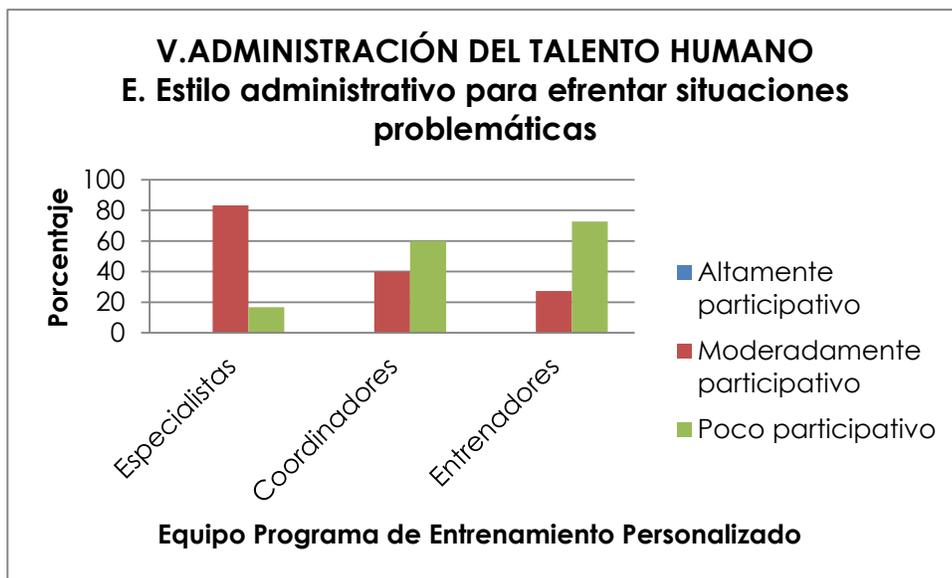
Frente a la implementación de un proceso de comunicación para divulgar el proceso de selección contundentemente el 89% de los encuestados afirman que no está definido y por lo tanto permite inconsistencias e irregularidades, ver tabla 29.

**TABLA 29.** Administración del talento humano. Proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección.



Con base en el estilo administrativo para enfrentar situaciones difíciles, el 51.3% de los encuestados dice que es poco participativo y el 47,7% plantea que es moderado; lo que nos muestra una tendencia hacia un estilo administrativo autocrático, en vez de obedecer a un estilo de liderazgo transformacional de participación del recurso humano para ofrecer soluciones a las situaciones problemáticas, ver tabla 30.

**TABLA 30.** Administración del talento humano. Estilo administrativo para enfrentar situaciones problemáticas.



En concordancia con lo anterior vemos como el 86.6% de los encuestados plantea que existe un estricto control para el proceso administrativo de gestión del talento humano, mas desde el estilo autocrático que con relación al deber ser de dicho proceso, ver tabla 31.

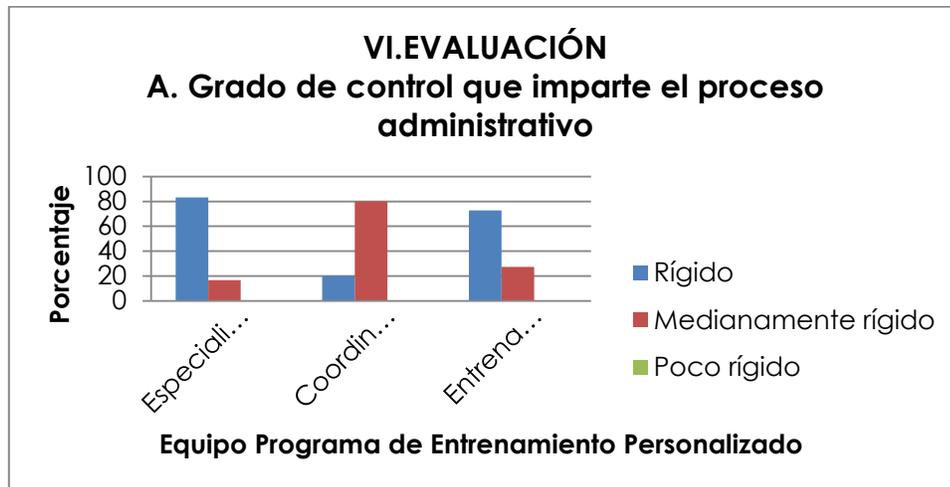
**TABLA 31.** Administración del talento humano. Controles y evaluación del proceso administrativo de la gestión del talento humano.



## VI. PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

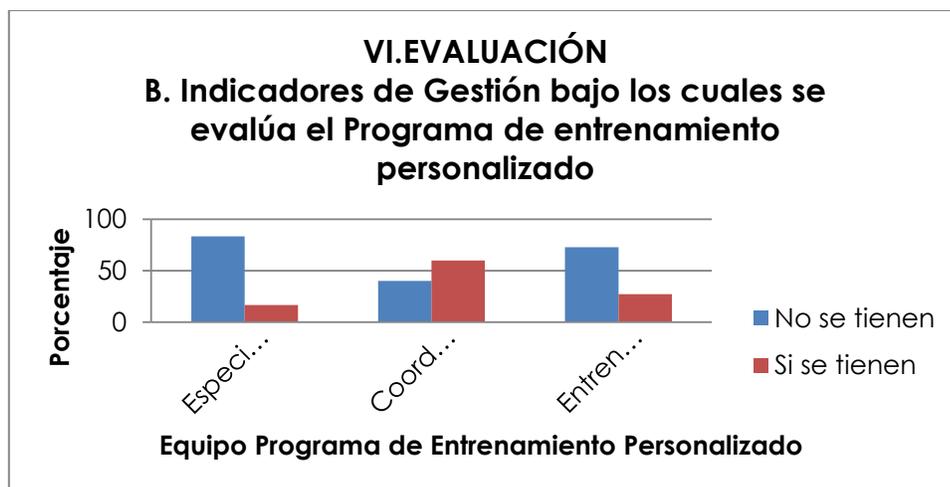
El control y evaluación institucional en el proceso administrativo del programa de entrenamiento personalizado del C.A.P.F. FORMA de la ciudad de Medellín, de acuerdo a los encuestados, el 56.6% de ellos dice que es RIGIDO y el 42% plantea que es moderadamente rígido; se puede deducir que estos resultados están impregnados de la percepción que tienen los encuestados desde la perspectiva del estilo de liderazgo autocrático y no como debiera ser fruto de dinámicas que posibiliten identificar fallas y establecer evidencias para ser controladas y corregidas, ver tabla 32.

**TABLA 32.** Evaluación. Grado de control que imparte el proceso administrativo.



De acuerdo a la variable evaluación sobre indicadores de gestión bajo los cuales se evalúa el programa de entrenamiento personalizado los encuestados dicen en un 63.6% que no se manejan indicadores de gestión que permitan evaluar el programa como tal y si existen no están suficientemente socializados, el restante 36.3% aseguran que si existen; lo que nos muestra a las claras que no está implementado dicho proceso, ver tabla 33.

**TABLA 33.** Evaluación. Indicadores de gestión bajo los cuales se evalúa el programa de entrenamiento personalizado.

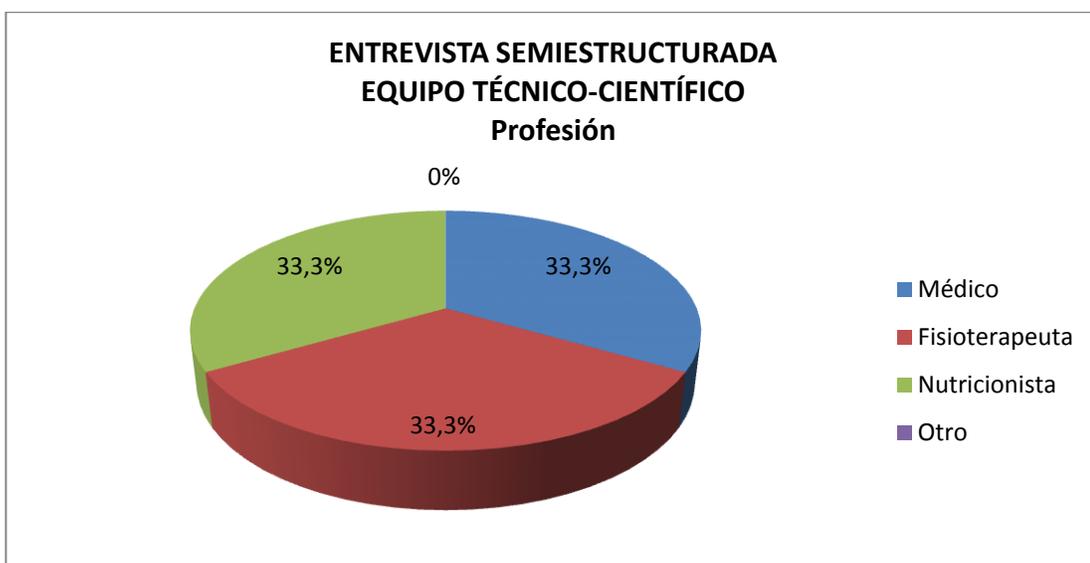


- **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA REALIZADA CON EL EQUIPO DE ESPECIALISTAS**

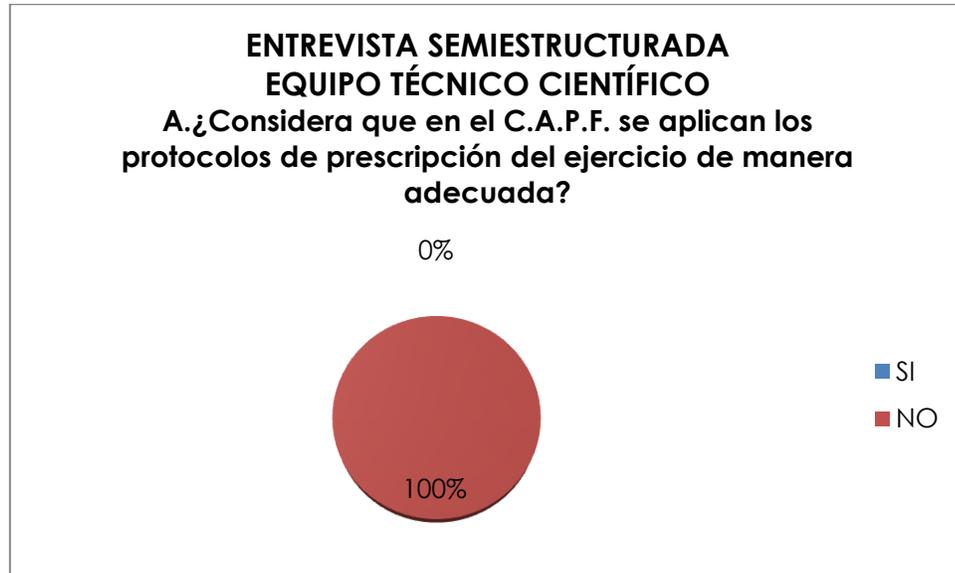
Al grupo de especialistas de soporte técnico-científico del C.A.P.F. se le aplicó una entrevista semi-estructurada para indagar en primer lugar, sobre la aplicación de protocolos en el programa de entrenamiento personalizado y en segundo lugar, la relación interdisciplinaria de los miembros del equipo relacionados con el programa. El C.A.P.F. cuenta con un universo de 12 profesionales especialistas entre médicos, fisioterapeutas y nutricionistas. Para la aplicación de este instrumento de medición se tomó una muestra de 6 profesionales, dos de cada especialidad, equivalente al 50% de la población.

Del total de los profesionales encuestados, 2 son médicos, 2 son fisioterapeutas y 2 nutricionistas equivalentes cada uno al 33,3% de la población de profesionales. (Gráfica 4).

Gráfica 4. *Entrevista semiestructurada Equipo técnico-científico. Profesión.*



**Gráfica 5.** *Entrevista semiestructurada Equipo técnico-científico. Manejo de protocolos de prescripción del ejercicio*



El 100% de los profesionales entrevistados, consideran que en el C.A.P.F. no se aplican los protocolos de prescripción de manera adecuada en el programa de entrenamiento personalizado. (Gráfica 5) y también todos coincidieron en que las razones por las cuales esto sucede son porque el programa no tiene un modelo institucional, sino que cada entrenador funciona como una isla; hay falta de profesionalismo en los entrenadores del programa y no se trabaja bajo un protocolo unificado. (Gráfica 6)

**Gráfica 6.** Entrevista semi-estructurada Equipo técnico-científico. Manejo de protocolos de prescripción Argumentación.



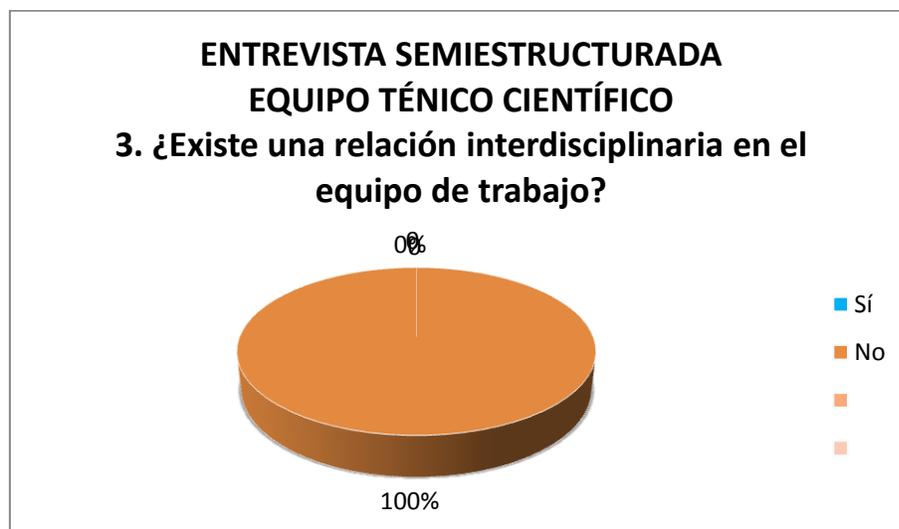
También la totalidad de los profesionales entrevistados coincidieron en que los planes de entrenamiento para los usuarios no se ajustan de acuerdo a las prescripciones de ejercicio formuladas por ellos. Esto puede implicar además de alto riesgo, el bajo cumplimiento de objetivos y la insatisfacción de los usuarios. (Gráfica 7)

**Gráfica 7.** Entrevista semiestructurada Equipo técnico-científico. Relación planes de entrenamiento – Prescripción



Todos los profesionales a los que se les hizo la entrevista opinan que en el C.A.P.F. no existe una verdadera relación interdisciplinaria en el equipo de trabajo. (Gráfica 8)

**Gráfica 8.** Entrevista semiestructurada Equipo técnico-científico. Relación interdisciplinaria equipo de trabajo.



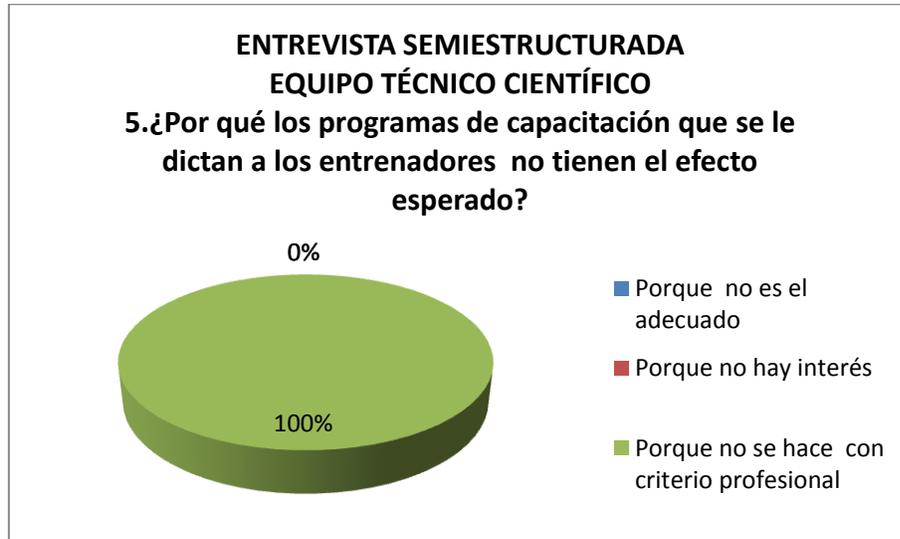
De la misma manera, todos los profesionales coinciden en que los aspectos que deben ser mejorados en el programa son, la selección de los profesores, la capacitación permanente y el trabajo en equipo. (Gráfica 6)

Gráfica 9. Entrevista semiestructurada Equipo técnico-científico. Aspectos a mejorar en el programa de entrenamiento personalizado.



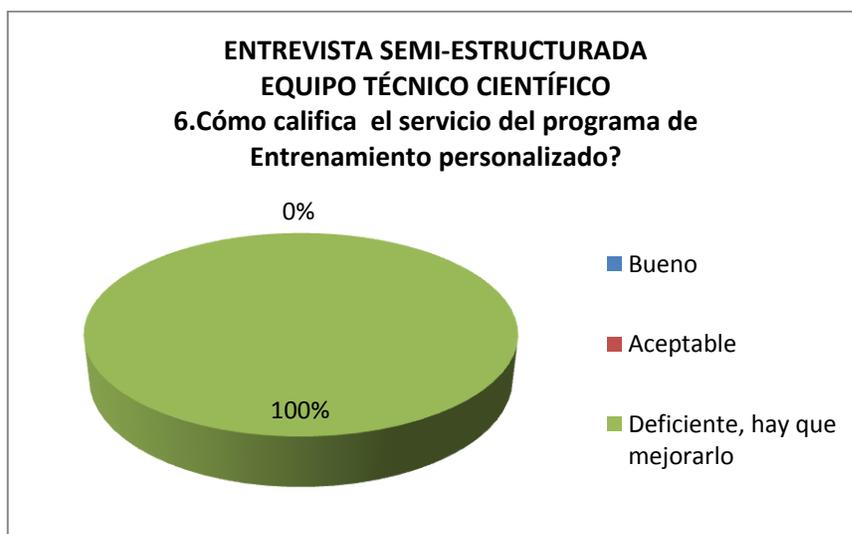
Al interrogarse a los profesionales sobre las razones por las cuales los programas de capacitación que se le dictan a los profesores en el C.A.P.F. no surten los efectos esperados, todos están de acuerdo en que esto se debe a que no se dictan los temas adecuados, no hay interés y porque no se asumen con criterio y actitud profesional por parte de los entrenadores (Gráfica 10).

**Gráfica 10.** Entrevista semiestructurada Equipo técnico-científico. Efecto de los programas de capacitación para el equipo.



Para finalizar la entrevista, todos los profesionales califican el programa de entrenamiento personalizado del C.A.P.F. como deficiente y que debe mejorarse. (Gráfica 11)

**Gráfica 11.** Entrevista semiestructurada Equipo técnico-científico. Valoración servicio de entrenamiento personalizado.



## **1.8. CONCLUSIONES**

El equipo de trabajo del programa de entrenamiento personalizado coincide en afirmar que no existen políticas ni están definidas las planeaciones a seguir. Los especialistas reportan conocer la Visión, Misión y Valores institucionales y Funciones y Procedimientos mientras que Coordinadores y Entrenadores no están familiarizados con estos ítems. Lo anterior evidencia la diferencia en el nivel de logro percibido por el equipo, así, especialistas informan un alcance mediano de los objetivos, las respuestas de los coordinadores se distribuyen entre un alcance mediano y bajo de los logros. Los entrenadores coinciden en un 100% en la percepción de un alcance bajo de los logros.

Con base en las conclusiones sobre la variable INFORMACION indagada, el equipo de trabajo del programa de entrenamiento personalizado manifiesta que por un lado el flujo de información es claro y por otro es poco claro. Analizando la información de los últimos seis meses vemos que la información oscila entre ascendente e invariable de acuerdo a la percepción de los encuestados y su rol, donde la mayoría considera que dicho proceso no ha evolucionado. Además los procesos de obtención de la información es inconsistente según los especialistas y los coordinadores; la mayoría de los encuestados en esta variable considera que el proceso administrativo aplicado es obsoleto, dificultando el mismo proceso administrativo del programa y su eficiencia y efectividad.

Consolidando la conclusión de la variable FORMACION basada en los resultados obtenidos de los encuestados podemos decir que para los especialistas se tienen en cuenta los costos, presupuesto y valoración de expertos; los coordinadores perciben que se determinan en la valoración de

expertos y los entrenadores concluyen que es el aspecto financiero el que influye los procesos de formación o capacitación del talento humano. La mayoría de los encuestados reportan que no son tenidos en cuenta para inferir en la distribución presupuestal para los procesos de capacitación. Porcentualmente los encuestados dicen en un 57% que los programas de capacitación se dan por convenios interadministrativos, el 23% lo hacen con sus propios recursos y solo el 20% dicen que se llevan a cabo con recursos propios de la institución.

Según el estudio podemos afirmar que desde la plataforma central de la organización no existe convicción para apropiarse recursos presupuestalmente para los programas de formación, ya que, la frecuencia con que se obtiene aportes para los programas de capacitación o formación es solo algunas veces, situación que no hace suficiente el cubrimiento de la necesidad del P.E.P (programa de entrenamiento personal).

Referente al resultado del estudio de la variable MOTIVACION podemos decir que en los dos últimos años la mayoría de los encuestados no han recibido ningún reconocimiento o incentivo, mostrando una deficiencia en la gestión del recurso humano y por ende del nivel motivacional de los encuestados. Al mismo tiempo la gran mayoría no está satisfecha con la remuneración recibida de acuerdo al trabajo efectuado. Con base en el ambiente los encuestados afirman estar plenamente satisfechos laborando con confort. Con relación a los equipos y su operación los diferentes actores dicen que de acuerdo a su potencial a veces no se saben operar en función de los usuarios.

Las relaciones laborales entre los encuestados y el jefe inmediato es de orden regular y los otros se dividen entre buena y regular, lo que nos

evidencia un panorama complejo, con respecto al desarrollo motivacional del recurso humano y su gestión; en consecuencia el estudio resalta que el clima laboral no es óptimo, pues, los encuestados dicen que la relación interpersonal en el ambiente laboral está entre regular y buena.

Referente a la variable ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO el estudio posibilita concluir que el C.A.P.F. FORMA no se compromete a fondo con el respaldo a las actividades administrativas de gestión del talento humano como lo confirma el 51% de los encuestados al decir que es reducido y la mayoría de los restantes afirman que es solo moderado el respaldo obtenido.

Con base en la definición de los perfiles de acuerdo a las competencias el 61% de los encuestados dejan entrever que no se tiene en cuenta, lo que produce dificultades inminentes en el desempeño laboral. El seleccionador para la administración del talento humano según el 72% de los encuestados no posee las competencias necesarias para hacer de manera óptima su trabajo.

Con relación al proceso de comunicación de selección el 89% de los encuestados afirma que no está definido en la institución, lo que da margen a que se presenten irregularidades e inconsistencias.

Refiriéndonos al estilo administrativo el estudio muestra que el 51.3% plantea que es poco participativo y el 47.7% que es apenas moderado, lo que marca una tendencia en un estilo autocrático que deja de lado el liderazgo transformacional en la gestión del talento humano en la institución frente a situaciones problemáticas.

Haciendo referencia al control y evaluación para el proceso administrativo de gestión del talento humano el 86.6% del estudio plantea un estricto control más desde el estilo autocrático que con relación al deber ser del proceso como tal.

Finalmente de acuerdo al estudio sobre la variable EVALUACION Y CONTROL INSTITUCIONAL del programa de entrenamiento personalizado del C.A.P.F. FORMA de la ciudad de Medellín, este arroja como resultado que es rígido, según el 56.6% de los encuestados y el 42% plantea que es moderadamente rígido. Estos resultados hacen deducir que la percepción que tienen los actores motivo del estudio del estilo de liderazgo, es que este es autocrático y no como debiera ser producto de dinámicas, técnicas y acciones que posibiliten identificar fallas y establecer evidencias que sean sujeto de control y corrección, en aras de realizar la pertinente retroalimentación del proceso.

Finalmente podemos concluir que no se manejan indicadores de gestión que permitan evaluar el programa como tal según el 63.6% de los encuestados. El otro grupo restante de encuestados dice que si se manejan, lo que hace presumir que si existen, no están suficientemente socializados. En síntesis el proceso no está implementado.

## **CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

Esta propuesta gerencial tiene como fin primordial , optimizar el programa de entrenamiento personalizado que se desarrolla en los C.A.P.F. (Centros de Acondicionamiento y Preparación Física)FORMA, a través de la implementación de un proyecto de intervención consistente en capacitar a los profesores del programa en liderazgo, trabajo en equipo y servicio al cliente, con el fin de que cuenten con las herramientas conceptuales, metodológicas y humanísticas que permitan establecer diferencias competitivas relevantes en el programa de entrenamiento individual.

De esta manera se pretende que se establezca una relación interdisciplinaria de profesionales (médicos, deportólogos, fisiatras, entrenadores, etc.) lo que permitirá generar programas de acondicionamiento formulados de manera individual, con seguimiento profesional y la obtención de resultados positivos para cada usuario de acuerdo con las condiciones propias de cada uno y con las prescripciones de los especialistas con seguridad y calidad en el servicio.

El programa apuntará a proponer a los profesores un cambio de actitud frente a la concepción del entrenamiento, el cual debe ir más allá de lo estrictamente físico, sino que debe concebir al usuario como un ser integral que requiere también atención desde lo emocional y social.

Lo anterior contribuye al enriquecimiento personal y organizacional que redundará en la satisfacción de los clientes por el logro personal de sus objetivos con el programa y garantizará la fidelización de los mismos, lo que permitirá el posicionamiento de la empresa frente a la competencia.

## **2.1. TÍTULO**

Organizar de manera coherente la política institucional con relación al manejo del liderazgo en el servicio.

## **2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

FORMA es la primera cadena de Centros de Acondicionamiento Físico de la ciudad de Medellín, cuenta con ocho sedes: Forma Superior, Forma Envigado, Forma Poblado, Forma Las Américas, Forma Camino Real, Forma San Juan, Forma Belén y Forma Estadio, ubicadas en sitios estratégicos de la ciudad a los que pueden llegar fácilmente los usuarios.

El Gimnasio FORMA nació en el Barrio Belén de la ciudad de Medellín en 1994, donde se hacía énfasis en programas de aeróbicos y trabajos de musculación. En sus primeros años, fue parte de AGA, Asociación de Gimnasios de Antioquia, que trabajaba por mejorar la calidad de los servicios que brindaban los gimnasios y capacitar los instructores. A partir del 2001 con la Ley 729 de 2001 por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento Físico, se hace la evolución a C.A.P.F. Tanto en su concepción como en su infraestructura física y desde entonces ha permanecido vigente.

Esta ley define a los C.A.P.F como “establecimientos que prestarán un servicio médico de protección, prevención, recuperación, rehabilitación y control, esto a través de la recreación, el deporte, la terapia y otras

actividades relacionadas y debidamente autorizadas”. Lo que exige que los profesores tienen que ser profesionales en actividad física y que deberán estar además soportados por profesionales de la salud como médicos deportólogos, fisioterapeutas y nutricionistas.

A partir de este momento, las diferentes necesidades de los usuarios, exigen por sus condiciones, gustos, moda entre otros, programas de entrenamiento individuales que les permitieran logros personales que no obtenían con los servicios tradicionales que ofrece el C.A.P.F., fue así como en los horarios libres de los mismos profesores, se empezó a brindar este servicio individualizado en la medida que espontáneamente surgían usuarios interesados y con capacidad de pago.

Esta dinámica reportó aumento de la demanda de usuarios que solicitaban este servicio, debido al auge de información en los medios de comunicación, a la globalización y a la facilidad de importación de nuevas tecnologías, sin embargo, a pesar de que FORMA iba a la par de las innovaciones en la disciplina del fitness, ofreciendo un amplio portafolio de clases dirigidas y nuevos equipos de tecnología de punta, no contaba con la adecuada preparación de los instructores para garantizar a los usuarios de programas de entrenamiento personalizado, los resultados requeridos dentro de un mercado cada vez más demandante de servicios con calidad brindados por profesionales idóneos.

Debido a las nuevas necesidades del mercado, desde hace más de cinco años se ha querido implementar un plan de capacitación para los profesores, con la finalidad de optimizar la calidad del programa de entrenamiento personalizado, que garantice el logro de las metas de los usuarios y la viabilidad económica del programa.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos y debido a las diferencias en la formación de los profesores, no se han establecido parámetros claros que definan los objetivos que en esta materia la empresa quiere lograr, no se han hecho diagnósticos previos de las necesidades, ni se han identificado las falencias ni las áreas en las que debe enfocarse este aprendizaje, por lo tanto, los resultados obtenidos hasta el momento, no han sido los esperados, porque al no existir un programa estructurado, las capacitaciones se convirtieron en charlas aisladas de muchos temas pero sin resultados concretos; tampoco se ha hecho seguimiento ni evaluación del trabajo realizado, ni ha habido una aplicación metódica a las tareas del día a día por parte de los profesores del programa especializado de entrenamiento personal.

Del mismo modo, teniendo en cuenta que la normatividad exige que el director médico brinde soporte técnico científico a los profesores, entrenadores e instructores en materia bio-médica, sobre este particular se han enfatizado los procesos de capacitación, dejando en un segundo plano de manera contradictoria la complementariedad con respecto al servicio al cliente y el liderazgo necesarios para ser eficientes y proactivos frente a las necesidades de los usuarios en materia de logros y resultados esperados a nivel personal y el manejo de las percepciones del cliente.

En segundo lugar, tampoco las Universidades y entes descentralizados que ofrecen programas para educadores físicos y entrenadores, tienen dentro de su pensum académico orientación empresarial de liderazgo y servicio al cliente; y aquellas instituciones de educación formal y no formal que ofrecen programas de servicio al cliente y de liderazgo no tienen un conocimiento específico de los programas de entrenamiento personalizado de los C.A.P.F., por lo que se requiere de un programa integral que permita la formación

tanto en áreas técnico-científicas, como en liderazgo y servicio, con miras a conseguir los objetivos de dicho programa, con una cultura organizacional que permita a todo el equipo ofrecer un servicio de calidad, con unidad de criterios y resultados medibles por indicadores.

### **2.3. JUSTIFICACIÓN**

En la época que vivimos de globalización y de alta competitividad en el mercado de los productos y servicios del C.A.P.F., surge la imperiosa necesidad de ofrecer de primera mano un recurso humano renovado y con excelente preparación, tanto en competencias laborales como en competencias personales conjunto de habilidades y destrezas, actitudes y aptitudes.

La competencia no es una característica intrínseca de las personas y tampoco es una cuestión independiente del conocimiento que se adquiera a lo largo de la vida, al contrario nace y crece con él, con lo útil del conocimiento y con el conocimiento de lo útil. El conocimiento es el vehículo que transporta la competencia y la inteligencia es el lubricante que facilita su progreso, ambas cuestiones condicionan los niveles y las prestaciones del producto final resultante, en definitiva la competencia real de las personas a lo largo de la vida.

La formación en competencias, mezcla de forma equilibrada los ingredientes más característicos del conocimiento tratando de descubrir algunos o muchos de los saberes ocultos (destrezas, aptitudes y actitudes) de gran repercusión en el producto resultante.

El cualificar y potenciar todas estas competencias es función de las organizaciones contemporáneas, ya que de esta manera, pueden obtener

equipos de trabajo más comprometidos y dispuestos para ser direccionados con la orientación que la organización requiere de acuerdo a sus objetivos. Es así como todo el equipo comparte la visión y sueños de la organización, en función de un modelo de servicio establecido.

El presente trabajo es útil y novedoso en la medida en que propende diseñar y formular un programa de capacitación que en su consolidado de cuenta de ofrecer los conceptos, las herramientas y los protocolos o guías procedentes y pertinentes que se conviertan en el verdadero garante de calidad tanto en la atención como en la conducción y liderazgo en el trabajo en equipo y el desempeño laboral con unidad de criterios y logro de metas tanto para la organización como para los usuarios del programa.

Es importante anotar que con el proyecto se lograra corregir en gran medida el problema y sus causas de una de las variables investigadas del modelo organizacional, como es la formación y capacitación de profesores en liderazgo y cultura del servicio.

## **2.4. OBJETIVOS**

### **2.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar el liderazgo transformacional y su incidencia en el servicio al cliente en el programa de entrenamiento personalizado del C.A.P.F. FORMA de la ciudad de Medellín.

### **2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conceptualizar los aspectos más importantes del liderazgo en relación con el Servicio.
  
- Implementar herramientas claves para el uso de técnicas y estrategias de liderazgo mejorando su aplicación en el campo del servicio.
  
- Potenciar competencias direccionadas al programa de entrenamiento personalizado en materia de liderazgo.

## **2.5. REVISIÓN DE ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO**

### **2.5.1. MODELO DE LIDERAZGO DE RANGO COMPLETO (Full Range Leadership Model, FRL)**

1 Bernard Bass, doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, ha orientado su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. En 1985 publicó su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*, en el que comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional.

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional (Bass, 1999, p. 9-13).

Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una Relación costo–beneficio (Bass, 1999).

En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

Para hacer más evidentes las diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional, utiliza como símil el Mensaje del presidente Kennedy al pueblo norteamericano: “El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti” (Martínez, 1995, p. 116).

Así visto el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985, p.20) los que representan a su vez, un beneficio para la Colectividad.

Esta es la razón por la cual Bass considera este estilo de liderazgo transformador (Bass, 1985, p. 21), por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass, 1985p.15). Ese cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado que las personas dentro de la organización que tienen potencial para convertirse en líderes auto dirigido, autor regulado, auto actualizado y auto controlados (Bass, 1985, p.16). Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Bruce Abolió, doctores en Psicología Industrial y organizacional, docente investigador de la Universidad de Nebraska- Lincoln y director del Gallup Leadership Institute, proponen el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

A continuación se describen las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bass y Abolió: *Laissez-Faire o dejar hacer*. Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...”

***Administración pasiva por excepción.*** El líder por excepción tiende hacia el *laissez faire* pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo...”

***Administración activa por excepción.*** El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...”

**Reconocimiento contingente.** Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para estos e r requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...”

**Consideración individual.** En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”

**Estímulo intelectual.** Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a...?”

**Motivación e inspiración.** Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”

**Influencia idealizada o carisma.** Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los

atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...”

El modelo FRL esquematizado por Mendoza Martínez (2005), la retroalimentación de 360 grados le permite conocer lo que se espera de él.

El instrumento también permite hacer un diagnóstico sobre la capacidad y el estilo de liderazgo que manejan los equipos de trabajo, al efectuar la agregación de la información por divisiones, departamentos o el total de la organización. Esta visión consolidada se puede cruzar con los indicadores de eficacia, para tomar decisiones respecto a áreas que requieren acciones de mejora, debido a que incluye las variables de resultado: satisfacción de las necesidades individuales y grupales, el esfuerzo adicional realizado para el logro de los objetivos grupales y medidas de eficacia y efectividad.

### **2.5.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUYE Y ES INFLUIDA POR LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES:**

En concordancia con los planteamientos de Olga Lucia Anzola (2003), se asume que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido. Es decir, la cultura se constituye en un modo de vida y configura unas formas de relación entre los individuos de cada organización.

La cultura implica una interdependencia entre la historia (desarrollo y evolución de las personas en sus relaciones), la estructura (sistema de

posiciones y reglas de interacción) y las condiciones de vida y Elementos del modelo FRL

## **MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL**

Bass abolió el modelo (Mendoza Martínez, 2005) es a su vez, la base para el diseño del instrumento de diagnóstico MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) el cual permite hacer un diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilos de liderazgo, que maneja cada líder en la organización, basándose en los conceptos de colegas, colaboradores y jefes del líder. Este diagnóstico permite que el líder reciba “retroalimentación de 360 grados” (Mendoza Martínez, 2005) tanto sobre sus fortalezas como sus áreas a desarrollar. Se habla de retroalimentación de 360 grados, debido a que el diagnóstico involucra la percepción que del líder tienen todos los actores que interactúan con él en la organización.

Como la autorregulación adaptativa es un proceso social mediante el cual el líder intenta reducir las discrepancias entre su comportamiento y las expectativas de la organización mediante la comprensión y adaptación al rol que le es asignado a través de los estándares (Sosik, Potosky & Jung,

## **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

- 1. CARISMA ATRIBUTOS**
- 2. CARISMA CONDUCTA**
- 3. INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL**
- 4. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL**
- 5. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA**
- 6. TOLERANCIA SICOLÓGICA**

## **LIDERAZGO TRANSACCIONAL**

- 7. PREMIO CONTINGENTE
- 8. ADMON POR EXCEPCIÓN ACTIVA
- 9. ADMON POR EXCEPCIÓN PASIVA

## **NO LIDERAZGO**

- 10. LAISSEZ -FAIRE

## **VARIABLES DE RESULTADO**

- 11. SATISFACCIÓN
- 12. ESFUERZO EXTRA
- 13. EFICACIA Y EFECTIVIDAD

Vivencias subjetivas de las personas, que influyen en las conductas y las relaciones entre los individuos.

Anzola. (2003) pág. 51.:

“La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización”

Los valores responden a la concepción de “lo que es importante”, las creencias hacen referencia a “cómo funcionan las cosas”. Son dimensiones compartidas que se construyen en las interacciones de las personas y a su vez van a interactuar con las estructuras de la organización y con los sistemas de control para producir normas de comportamiento que se refieren a “como se hacen las cosas aquí”.

Uno de los autores más reconocidos en el tema de la cultura organizacional es Edgar Schein (2002) quien habla de los artefactos (comportamientos, estructuras y procesos Organizacionales visibles), los valores declarados (fines, filosofías y justificaciones) y los presupuestos básicos (creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que son inconscientes y que se dan por supuestos).

Algunos autores han comenzado a describir diferentes tipos de culturas organizacionales. Mencionamos aquí la propuesta de Aktouf (2002), quien establece una clasificación de cuatro di f e r e n e s cual tur a s corporativas relacionándolas con el tipo de clima que cada una de ellas da como resultado: *Rupturas e identidades separadas*: hay separación y oposición de visiones; organización y gestión jerárquica estricta; rupturas entre directivos y empleados, ausencia de comunicación, contradicción entre lo que se dice y lo que se hace, pocos espacios en los que se reúnen directivos y empleados; signos de diferencias de status visibles y resaltados, valores, creencias y representaciones diversas. El resultado es un clima de ruptura, hostilidad, contradicción y odio.

***Identidad en formación o en cambio***: pérdida de identidad por procesos de cambio o transición organizacional; idea de un pasado en el que todos estaban unidos y todo era realizable, pérdida de elementos de identidad que

existían en un pasado reciente. El resultado es un clima de nostalgia y de una transformación dolorosa de la imagen colectiva.

***Cultura artificial e identidad enchapada:*** intenta darse un espíritu colectivo y un pensamiento común a partir de actos intencionales por parte de los dirigentes. Hay fuertes discursos que se van perdiendo a medida que se desciende en la jerarquía, centralización y autoritarismo en la gestión, ceremonias que se perciben como una carga o evento al que es mejor ir. No hay lugar a comunicaciones abiertas, espontáneas e intensas. El resultado es un clima en el que se percibe una incoherencia entre los principios filosóficos y la acción gerencial.

***Comunidad de visión e identidad compartida:*** hay una cultura de convergencia, generalmente aparece la figura de un héroe fundador aún presente, ceremonias seguidas por la inmensa mayoría, actos concretos y resultado Numerosos que facilitan el compartir, empleados investidos de poder, se garantiza el derecho al error y la posibilidad de Ensayar, hay un compromiso de la empresa hacia el empleado respaldado en actos concretos; gerencia de puertas abiertas. El resultado es una percepción de un alto Compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos y la Conformación de ambientes laborales saludables.

Encontramos en esta última categoría descrita por Aktouf elementos del liderazgo transformacional, al emerger situaciones donde el líder impulsa a sus seguidores a pensar sobre los problemas en formas nuevas y creativas, y los estimula a cuestionarse tanto sobre sus creencias y valores individuales como sobre las del líder, más cuando las soluciones planteadas son inapropiadas para resolver los problemas presentes.

Adicionalmente este tipo de líderes no solamente reconocen y satisfacen las necesidades actuales de sus seguidores, sino que facilitan la expansión y elevación de sus abanicos de necesidades para que éstos puedan desarrollar todo su potencial.

Los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que sean soporte del crecimiento individual y colectivo.

A la luz de estos planteamientos, surge la reflexión sobre el papel de los líderes y su influencia en la evolución de la cultura.

Acerca de las dimensiones del liderazgo planteadas por Bass y Abolió (2004), se hace necesario que un líder con un estilo transformacional sea consciente de su papel y de las consecuencias simbólicas y reales en que sus acciones tienen sobre sus seguidores y que por lo tanto, puede de manera intencional fomentar los valores deseados para la organización. Aunque Bass y Avolio (2004) no definen de manera explícita su concepto de cultura organizacional, si identifican en su modelo la relación entre factores culturales como la innovación y la disposición a asumir riesgos, con el ejercicio del liderazgo transformacional.

Anzola, retomando los planteamientos de Hofstede y Cols (1990) menciona como características centrales de la cultura:

- La identidad de los miembros: el grado en que los empleados se identifican con el todo de la organización.
- El énfasis en el grupo: el grado en que las actividades del trabajo se organizan alrededor de grupos más bien que de individuos.

- El enfoque hacia las personas: el grado en el que la administración contempla los efectos sobre las personas derivados de las decisiones tomadas.
- La integración en unidades: el grado en que se estimula la operación coordinada e interdependiente dentro de la organización.
- El control: el grado en el que las reglas, los reglamentos y la supervisión directa se aplican.
- La tolerancia al riesgo: el grado en que se estimula a los empleados a ser dinámicos, innovadores y tomadores de riesgos.
- Los criterios para recompensar: el grado en que se adjudica el sistema de recompensas dependiendo del desempeño en contraste con otros factores.
- La tolerancia al conflicto: el grado en el que se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas.
- El perfil hacia los fines o los medios: el grado en que la administración se enfoca sobre los resultados o productos antes que en las técnicas y procesos que se aplican para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que se busca conocer, verificar y responder a los cambios del ambiente.

Dadas las condiciones anteriormente planteadas podemos afirmar que un análisis de la cultura de una organización bajo estas características, permitirá afirmar si el estilo de liderazgo que manejan sus directivos es transformacional o no. De la misma manera, si se mide el estilo de los líderes bajo las premisas del modelo de liderazgo de rango completo, se puede hacer una predicción del tipo de cultura imperante en las organizaciones observadas.

Bajo una perspectiva un poco más amplia, Calderón (2002) realizó una investigación sobre los procesos de transformación organizacional en la que concluye que estos procesos generan competitividad cuando se trascienden los esquemas tradicionales de adiestramiento y se llega a procesos de desarrollo humano con énfasis en la formación integral. “La modernización y reestructuración organizacional serán motivadores del talento humano, siempre y cuando estén ligados con empoderamiento, creatividad, compromiso y enriquecimiento de la tarea”.

En la base de estos planteamientos volvemos a encontrar la importancia del estilo de liderazgo que involucra a las personas en los procesos de transformación cultural de las organizaciones. Las empresas colombianas, con la necesidad de acomodarse al nuevo orden económico mundial, deben efectuar cambios y adecuar sus estructuras para hacer frente a los nuevos retos que se les presentan. Esto incluye aspectos tan importantes como el desarrollo humano y la cultura corporativa. Se reconoce en la actualidad que la responsabilidad social de las empresas no se limita únicamente a generar empleo o rentabilidad para los accionistas, sino que se debe orientar a proveer, entre otras cosas un trabajo significativo y enriquecedor para sus empleados.

Según Mertens (citado por Calderón, 2002).

“...tienen que crear la arquitectura social en donde el personal ya no es el principal desafío del cambio sino el beneficiario y el impulsor del cambio”.

Esto debe obligar a que los líderes de las organizaciones aborden los procesos de transformación desde la cultura y para ello se hace necesario hacer una evaluación del estilo de liderazgo que utilizan para alcanzar estos

propósitos, tanto desde su propia mirada, como desde las miradas de las personas que se relacionan con el dentro de la organización.

### **2.5.3. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPACTO EN LA EFICACIA ORGANIZACIONAL**

- **Definición de eficacia organizacional en el contexto del liderazgo transformacional:**

La eficacia organizacional ha sido definida como: *hacer algo que se sabe y hacerlo bien*, dentro del contexto de las funciones administrativas fundamentales: planear, organizar, liderar, dirigir y controlar.

Chiavenato (1995) define la eficacia como:

“la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos [dentro de] óptimas formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema, con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita”. “La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)”.

Según esto, la eficacia sería entonces el logro de los objetivos que busca la organización, tanto en el orden económico como político y social.

Elorduy (1998), por su parte, presenta la eficacia como un conjunto de cuatro factores: aumento de la productividad, mejora de las relaciones entre los diferentes actores, desarrollo de las personas y motivación de los empleados. En esta visión combina igual que Chiavenato, los órdenes Económico, político y social.

Marilyn M. Helms (Ibíd.), directiva y docente de Administración del Dalton State College, resume en cuatro modelos la eficacia, desde diferentes perspectivas y contextos.

En el primer modelo la eficacia se mide a través de las dimensiones de producción, responsabilidad, liderazgo y conflicto interpersonal. Define producción como el flujo de productos de la organización; responsabilidad como el grado de compromiso individual y colectivo con la organización; liderazgo como el grado de influencia y habilidad personal de la administración; y el conflicto interpersonal como el grado de diferencias percibidas entre la administración y los subalternos. En la siguiente gráfica se pueden apreciar los cuatro cuadrantes que componen el Modelo:

**Producción:** Flujo de productos de la organización

**Responsabilidad:** Grado de compromiso de las personas con la organización.

**Liderazgo:** Grado de influencia y habilidad personal del líder.

**Conflicto interpersonal** Diferencias entre administración y Subalternos.

**Fuente:** Las autoras En este modelo se manifiestan las dimensiones motivación e inspiración y carisma que definen el liderazgo transformacional, a través de los cuadrantes de liderazgo y responsabilidad, pero quedan faltando las dimensiones referentes a consideración individual y estímulo

intelectual lo que afecta el logro de las Variables de resultado relativas a satisfacción, eficacia y efectividad, tal como lo establece el modelo FRL.

El segundo modelo está basado en procesos organizacionales interrelacionados y fue desarrollado en primera instancia como una herramienta para consultores gerenciales.

Este modelo utiliza la supervivencia organizacional y la maximización del retorno como variables clave de eficacia.

## **2.6. METODOLOGÍA**

Con el presente proyecto de intervención se pretende brindar a todos los profesores del programa de entrenamiento personalizado del CAPF FORMA, quienes presentan deficiencias en la conceptualización y contextualización de los elementos del liderazgo, herramientas prácticas que posibiliten cambios significativos en la comprensión e implementación de los mismos en pro de mejorar su desempeño frente a la eficiencia en el servicio.

Para lograr todo esto se les capacitara a todos los profesores del área personalizada los siguientes temas:

- Liderazgo y cultura del servicio
- Liderazgo y gestión de cambio en el CAPF
- El Programa de entrenamiento personalizado y su articulación al CAPF, como estructura funcional.
- Liderazgo y trabajo en equipo.

Pretendiendo que los profesores del capf FORMA en el área personalizada asuman y apliquen los conocimientos adquiridos en el campo de liderazgo como pilar fundamental de desempeño y de esta manera influir en el mejoramiento del programa y la atención de los usuarios de acuerdo al nuevo paradigma de la empresa Eficiente.

## **BENEFICIARIOS**

### **- DIRECTOS**

Los profesores y especialistas del programa de entrenamiento personalizado, los cuales después de este proceso de capacitación tendrán las herramientas básicas, para responder a los requerimientos de la atención a los usuarios de forma especial e innovadora y conexión del trabajo en equipo.

### **- INDIRECTOS**

Los usuarios del programa, sus familias e invitados quienes recibirán el impacto, y se verá fortalecidos en su proceso de entrenamiento en lo que respecta a la excelencia en el servicio y la consecución de logros medibles.

### **- DURACION**

Este proyecto tendrá una duración de tres meses, con un encuentro cada quince días y con una intensidad horaria de 4 Horas por Jornada y será asumido por las directivas del CAPF.

Cada núcleo temático planteado será desarrollado en cada encuentro, lo que nos permitirá destinar el último mes para realizar dos encuentros de afianzamiento de lo aprendido; a través de talleres interactivos basados en formas jugadas donde se apliquen los temas desarrollados.

### **2.6.1. CRITERIOS DE GESTIÓN**

- Las capacitaciones se realizarán en la jornada dedicada a los asuntos pedagógicos, didácticos, metodológicos articulados al servicio con calidad.
- Las jornadas pedagógicas, tendrán una duración de cuatro horas, y el día programado para desarrollarlas serán los días sábados.
- La participación en las capacitaciones es de carácter obligatoria, la programación de cada una de las actividades estará ubicada en el cronograma general, para que sea respetada cada fecha.
- La financiación del proyecto, será asumido por la Gerencia del CAPF.
- El CAPF garantizará la presencia de un experto en liderazgo organizacional con el fin de brindar apoyo y asesoría a los talleristas.
- La metodología empleada será basada en la realidad del día a día del CAPF y será amena, agradable e innovadora en lo referente a lo vivencial, propositiva y participativa.
- Se llevará registro de video y fotografía de las sesiones.
- A cada participante se le entregará un folleto guía metodológica para uso racional del tiempo y hacerlo con mayor rigor hacia la interactividad.

## 2.7. CRONOGRAMA

TIEMPO/META/ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3			
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
2 Durante el primer mes los profesores han realizado un proceso de capacitación en el componente conceptual, Liderazgo y Cultura del servicio		x										
3 Durante el primer mes los profesores han realizado un proceso de capacitación en Liderazgo y gestión del cambio.				x								

<p>4 Durante el segundo mes los profesores han realizado un proceso de capacitación en la Articulación C.A.P.F.</p>					x							
<p>5 Durante el segundo mes los profesores han realizado un proceso de capacitación en el componente conceptual, Liderazgo y Trabajo en equipo. En tercer mes se evaluará el proceso de capacitación de los profesores con trabajos aplicados afianzando lo aprendido durante el proceso sensibilización.</p>						x		x			x	

## 2.8. PRESUPUESTO

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
HONORARIOS TALLERISTAS	4	240000	960000
FOTOCOPIAS	3000	200	600000
HONORARIOS EXPERTO ASESOR	1	80000	960000
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>2520000</b>

Costos considerados en la programación del proyecto + 10% de gastos de administración+ el 5% de imprevistos

<b>PRESUPUESTO PROYECTO DE INTERVENCION</b>			
<b>COSTOS CONSIDERADOS</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>IMPREVISTOS</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
2520000	252000	126000	<b>2898000</b>

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alvarez Bueno, Elías. (1998). *Administración por Calidad Total*. 14 indicadores de éxito, Medellín.
- Bass, B. (1995). *Leadership and performance beyond expectations*. New York. Free Press.
- Berry, Thomas. (1996). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*. McGraw Hill, Santa Fé de Bogotá.
- Bonals, Joan, El Trabajo en equipo del profesorado. “*Mejorar las relaciones en los equipos docentes*”
- Cooper, Robert. K. (1998). *La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Ed. Norma. Bogotá.
- Covey, Stephen. (1996). *El Liderazgo centrado en Principios*, Piados, Barcelona.
- Fainstein, Héctor N. “*El trabajo en equipo en las Organizaciones*”.
- Mintzberg, Henry. (1999). *El proceso estratégico*. Prentice Hall.
- Senge, Peter. (1995). *La Quinte Disciplina en la Práctica*. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: GRANICA. España.
- Waterhab, Robert H. (2001). *Cómo mantener la excelencia: La renovación, clave para sostener la ventaja competitiva*. Bogotá: Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Programa Alta Gerencia.

<http://som.binghamton.edu/faculty/index.htm>.

Recuperado en: 1 de diciembre de 2005

[http://www.cba.unl.edu/facstaff.asp/BruceJ\\_Avolio.htm](http://www.cba.unl.edu/facstaff.asp/BruceJ_Avolio.htm).

Recuperado en: 1 de diciembre

Recuperado en: 1 de diciembre de 2005

<http://www.fullrangeleadership.com/content/ourapproach>.

Recuperado en: 1 de diciembre de 2005

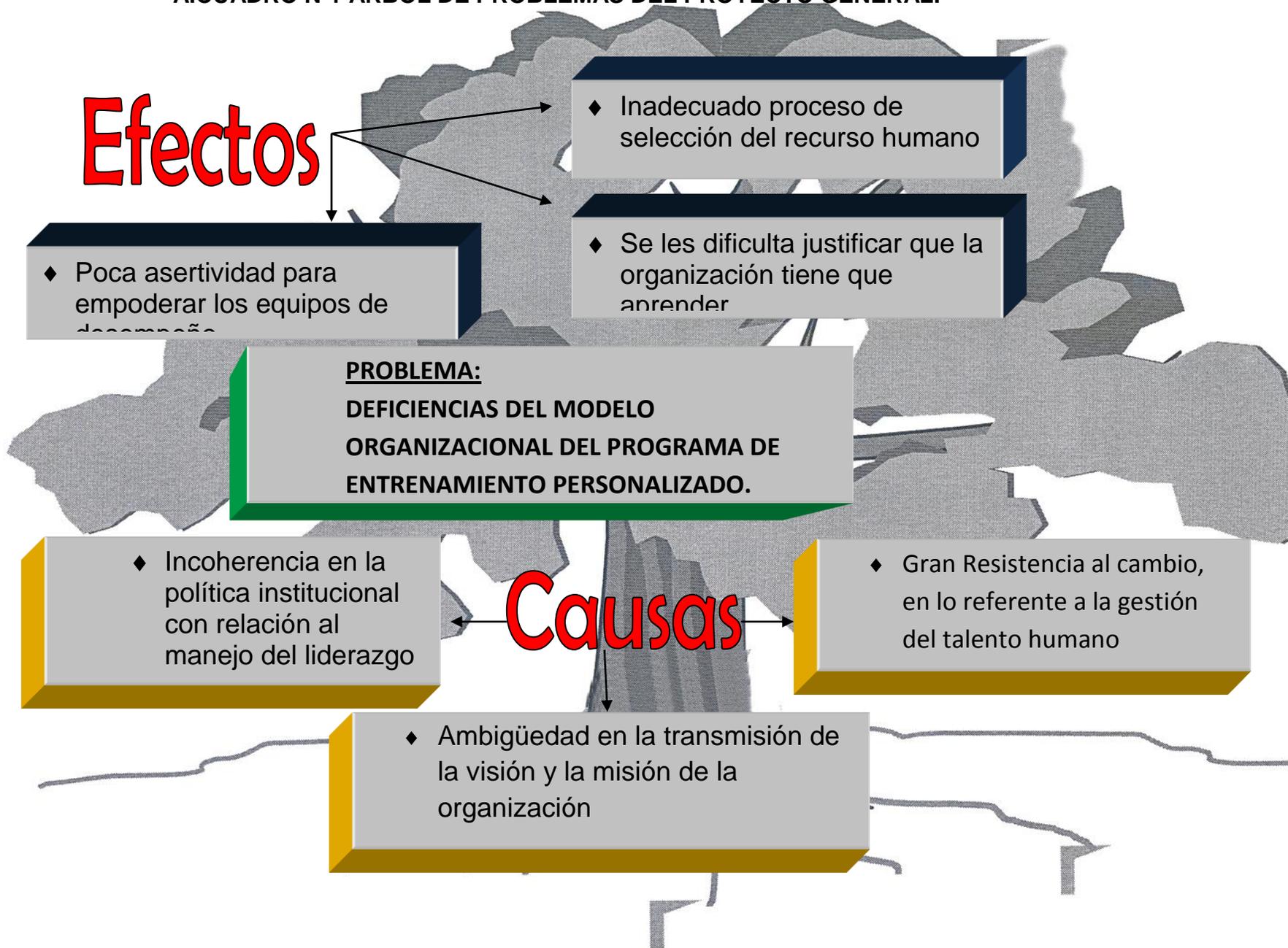
[http://www.cba.unl.edu/facstaff.asp/BruceJ\\_Avolio.htm](http://www.cba.unl.edu/facstaff.asp/BruceJ_Avolio.htm).

^Fuente: Mendoza Martínez (2005, p.119)

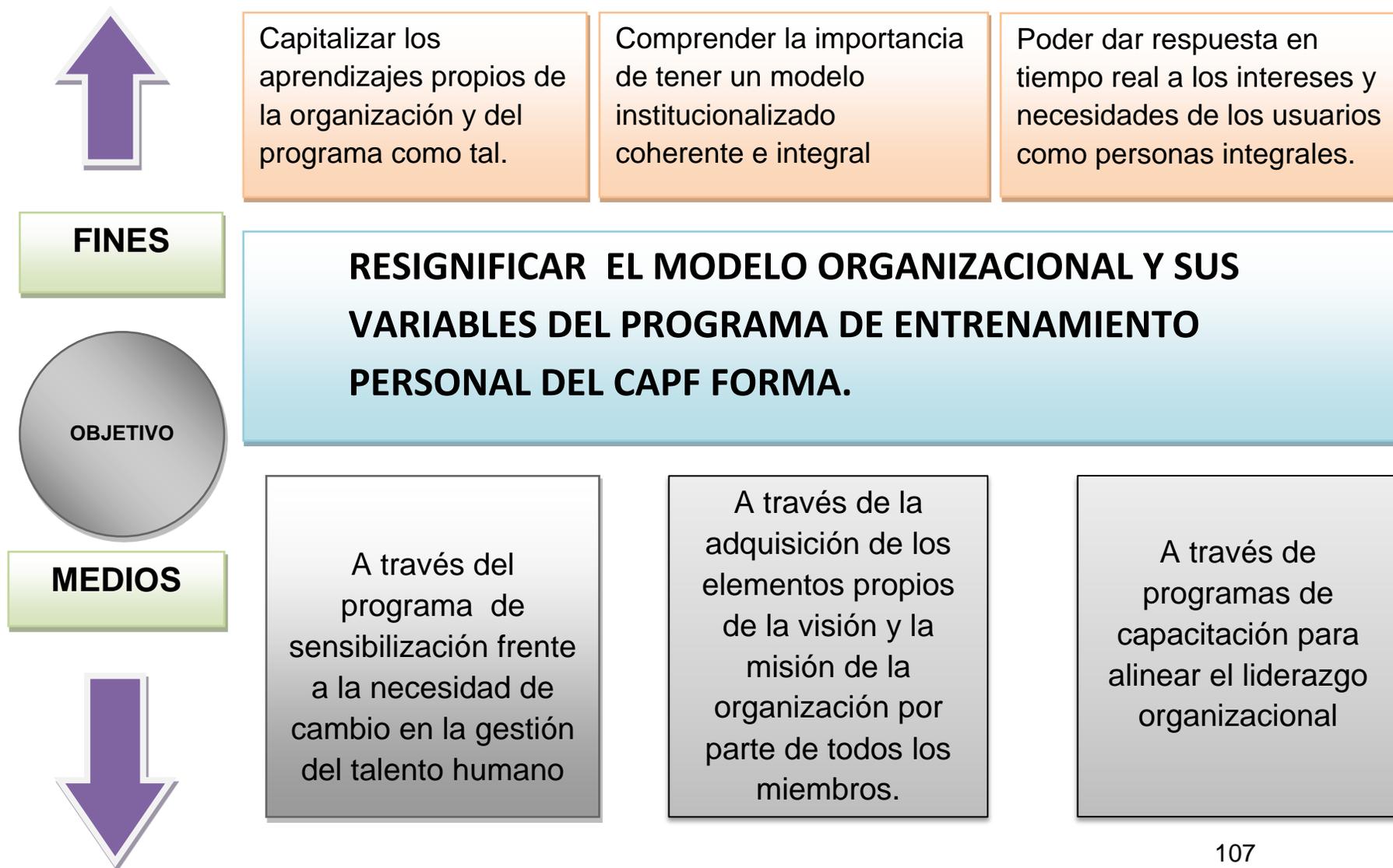
## **ANEXOS**

- A. ARBOL DE PROBLEMAS DEL PROYECTO GENERAL
- B. ARBOL DE OBJETIVOS DEL PROYECTO GENERAL
- C. PROGRAMACIÓN DE METAS PROPUESTA DE INTERVENCIÓN
- D. ARBOL DE PROBLEMAS DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN
- E. ARBOL DE OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INTERVENCION.
- F. ENCUESTA APLICADA AL EQUIPO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO
- G. MARCO LOGICO
- H. MARCO LEGAL

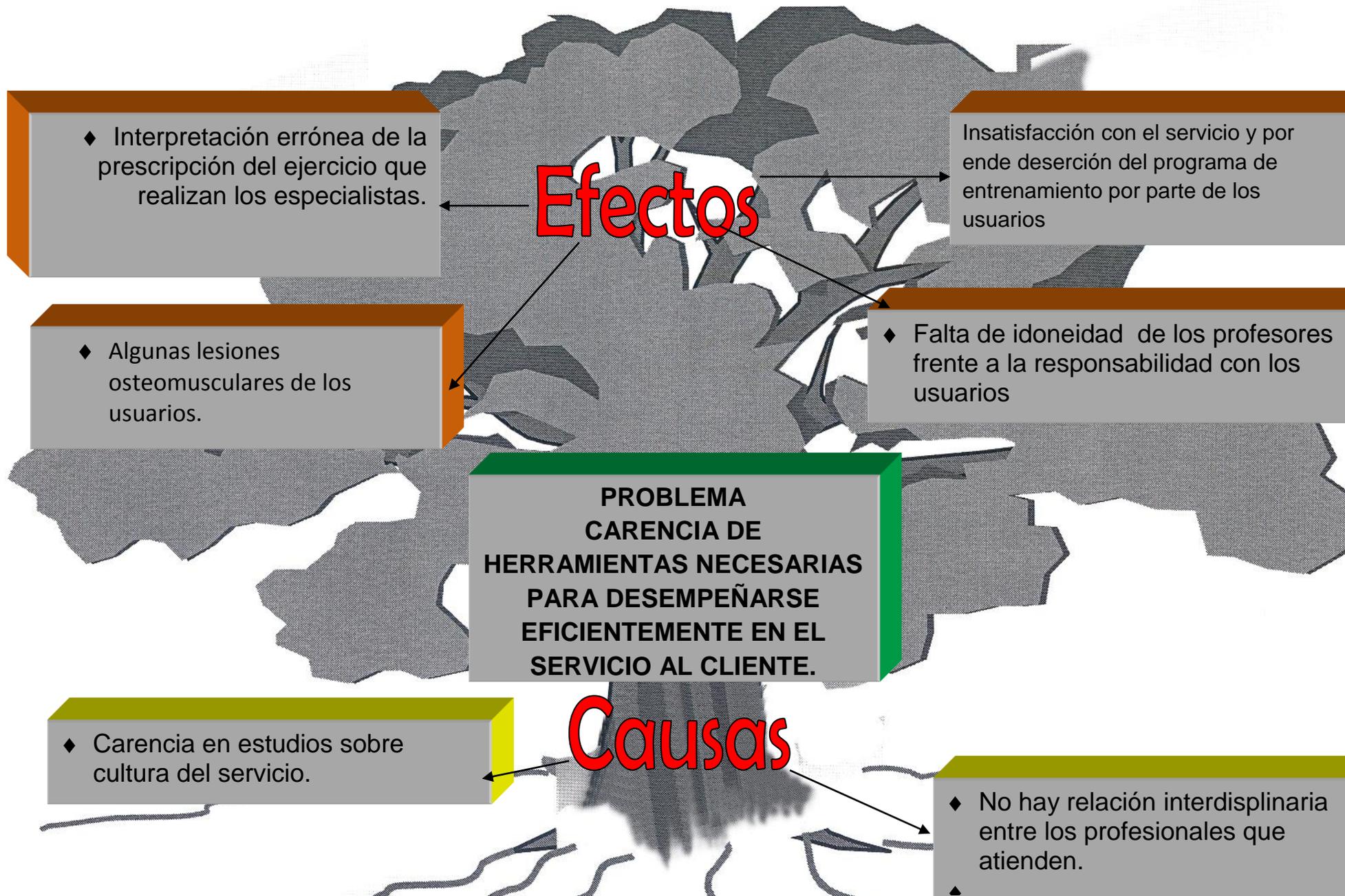
A.CUADRO N°1 ARBOL DE PROBLEMAS DEL PROYECTO GENERAL.



**B.CUADRO N°2 ÁRBOL DE OBJETIVOS DEL PROYECTO GENERAL.**



## C.ÁRBOL DE PROBLEMAS PROYECTO DE INTERVENCION



#### D. ÁRBOL DE OBJETIVOS PROYECTO DE INTERVENCION



**FINES**

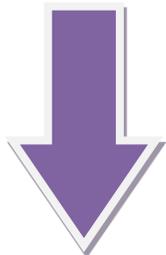
CUALIFICAR EL CONOCIMIENTO HACIA LA VINCULACION DE LOS NUEVOS ELEMENTOS EN LAS PRÁCTICAS COTIDIANAS DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO DEL CAPF.

**OBJETIVO**

**OBTENER LAS HERRAMIENTAS PARA DESEMPEÑARSE EFICIENTEMENTE EN LIDERAZGO Y SERVICIO AL CLIENTE DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO DEL CAPF.**

**MEDIOS**

TALLERES INTERACTIVOS DONDE SE PRIVILEGIE LA INTEGRACION DE SABERES QUE PROPENDAN POR LA TRANSFORMACION DE LA ACTITUD Y APTITUD DE LIDERAZGO HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO DEL PROGRAMA DE MANERA INTEGRAL



## E. PROGRAMACIÓN DE METAS PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	COSTOS	INDICADORES DE EVALUACIÓN
<p><b>1.</b> Finalizando el primer mes los profesores han realizado un proceso de capacitación en el componente conceptual, sobre <b>Liderazgo y cultura del servicio.</b></p>	<p><b>14.</b> Presentar el proyecto a los Profesores del programa de entrenamiento personalizado.</p>	<p>Coordinador técnico del CAPF.</p>	4 horas	<p>Video beam. Fotocopias Guía metodológica</p>	<p>\$350.000</p>	<p>80% de asistencia.  100% de lo programado.</p>
	<p>2. Capacitar con la metodología seminario taller en el componente conceptual sobre Liderazgo y cultura del servicio.</p>		4 horas			
<p><b>2.</b> Al finalizar el primer mes los profesores han realizado un proceso de capacitación en el componente</p>	<p>Capacitar con la metodología seminario taller en el componente conceptual Liderazgo y gestión del cambio.</p>	<p>Coordinador técnico del CAPF.</p>	4 horas	<p>Fotocopias, Video beam. Guía metodológica</p>	<p>\$100.000</p>	<p>80% de asistencia  100% de lo programado.</p>

conceptual, <b>Liderazgo y gestión del cambio.</b>						
<b>3.</b> Al finalizar el Segundo mes los Profesores han realizado un proceso de capacitación en el componente conceptual, PEP <b>y su articulación al CAPF como estructura funcional.</b>	Capacitar en el componente conceptual sobre Programa entrenamiento personal y su articulación al CAPF.	El coordinador técnico del CAPF	4 horas	Video beam. Fotocopias. Guía metodológica	\$50.000	80% de asistencia.  100% de lo programado.
<b>4.</b> Durante el segundo mes los profesores han realizado un proceso de capacitación en el componente conceptual, sobre el <b>Liderazgo y trabajo en equipo.</b>	<b>Actividad: 1.</b> Capacitar en el componente conceptual liderazgo y trabajo en equipo.  <b>Actividad: 2</b> Aplicación y evaluación del proceso realizado y planteamiento del seguimiento.	Coordinador técnico del CAPF.	8 horas	Video beam. Fotocopias y Guía metodológica		80% de asistencia.  100% de lo programado.

## **F. ENCUESTA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO DEL CAPF FORMA**

Entrevista diseñada para la formulación de un diagnóstico organizacional, con el fin de mejorar el programa de entrenamiento personalizado aprovechando la inversión de infraestructura disponible.

Entrevista dirigida a: Especialistas ( ) Coordinadores ( ) Entrenadores personalizados ( )

Fecha:

---

Nombre del entrevistado:

---

Dependencia:

---

Cargo:

---

### **I. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL:**

- A. ¿Están definidas las políticas del Centro de Acondicionamiento y Preparación Física (C.A.P.F.)? ¿Cuáles son?
- B. ¿Está definida la visión del C.A.P.F.? ¿Cuál es?
- C. ¿Está definida la misión de la CAPF? ¿Cuál es?

- D. ¿Están definidas las planeaciones académicas de acuerdo a cada servicio de la organización y especialmente en el programa personalizado?
- E. ¿Están definidos los valores de la institución? ¿En qué consisten?
- F. ¿Están definidas las funciones y los procedimientos administrativos del C.A.P.F.? ¿En qué consisten?
- G. ¿Están definidos los objetivos del C.A.P.F.? ¿En qué consisten?
- H. Precisa el grado de logro de los objetivos:

Escaso ( )

Mediano ( )

Alto ( )

## **II. INFORMACIÓN:**

A. ¿Qué problemas existen en los procesos de obtención de información?

B. ¿Cuál ha sido el comportamiento de los procesos de obtención de la información en los últimos tres años?

Ascendente: ( )

Invariable: ( )

Descendente: ( )

C. En qué programas se marca la inconsistencia de los procedimientos administrativos presentados en el CAPF y aproximadamente, en qué proporción)

<b>PROGRAMA</b>	<b>PROPORCIÓN %</b>
Programas personalizados ( )	
Clase grupal es ( )	

D. El proceso administrativo aplicado para el manejo de la información en el CAPF, es:

Moderno ( )

Obsoleto ( )

### **III. FORMACIÓN:**

A. ¿Qué técnicas de información se aplica, como base para la formación o capacitación del talento humano, en la toma de decisiones?

Costos ( )

Presupuestos ( ),

Valoración de expertos ( )

Combinación de las anteriores ( )

Otras ( )

B. ¿Qué problemas se presentan en la negociación de los requisitos de formación del talento humano?

C. ¿El presupuesto, por lo general, cubren su totalidad, los requerimientos de recursos para capacitación, en el, contemplados?

D. Por lo general, cuáles son las fuentes de financiación de los requerimientos del talento humano? Y ¿Qué proporción de importancia, aproximadamente, presenta?

Recursos propios centros de acondicionamiento físico ( )

Recursos de los participantes ( )

Convenios interadministrativos ( )

E. ¿Con qué frecuencia se obtiene financiación para formación o capacitación del talento humano?

Siempre

Casi siempre

De vez en cuando

Ninguna vez

#### IV. MOTIVACIÓN

A. ¿Ha recibido Usted incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en la Empresa?

a. Uno b. Más de uno c. Ninguno

B. La remuneración que percibe Usted ¿responde al trabajo realizado?

Siempre A veces Nunca

C. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?

a. Me ayuda mucho ( ) b. Me ayuda poco ( )

D. ¿Considera Usted que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada?

a. Si ( ) b. No ( )

E. ¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?

a. Buena ( ) b. Regular c. Mala ( )

F. ¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?

a. Buena ( ) b. Regular ( ) c. Mala ( )

## **V. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

A. Con referencia a las actividades administrativas existe por parte de la institución:

Un reducido respaldo

Moderado respaldo

Alto respaldo

### **Proceso de Selección de personal**

B. Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?

Si

No

C. ¿El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?

Si

No

D. ¿Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?

Si

No

E. Con respecto a la situación o problemáticas presentadas en el proceso y con el fin de buscar precisamente una solución conjunta el estilo administrativo del centro de acondicionamiento se caracteriza por:

Ser altamente participativo

Ser moderadamente participativo

Ser poco participativo

F. Con relación al proceso de administración del talento humano del CAPF, específicamente, el relacionado con el Programa de Entrenamiento personalizado:

Ha implementado estrictos controles y evaluación

Ha implementado moderados controles y evaluación

Ha implementado pocos controles y evaluación

## **VI PROCESO DE LA EVALUACIÓN**

A. ¿Especifique qué grado de control y evaluación imparte el proceso administrativo del centro de acondicionamiento Forma?:

Rígido

Medianamente rígido

Poco

B. Se tienen indicadores de gestión bajo los cuales se evalúa el Programa de Entrenamiento Personalizado:

Si

No

## G .MARCO LOGICO

DESCRIPCIÓN	INDICADORES VERIFICABLES DE GESTIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES
<p><b>OBJETIVO DE AVANCE</b></p> <p>DESARROLLAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO DEL C.A.P.F. FORMA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.</p>	<p>Variación positiva del porcentaje de desconocimiento respecto a la coherencia de las variables del modelo por parte de los integrantes del Programa.</p>	<p>Conversatorios, juntas y evaluaciones de los procesos de calidad con base encuestas aplicadas a un grupo aleatoriamente</p>	<p>Se espera que los Miembros del equipo se motiven, aprendan y se apropien de los conceptos y aprovechen al máximo las nuevas estrategias y puedan obtener mejor sus conocimientos</p>
<p><b>PROPOSITO</b></p> <p>IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS CLAVES PARA EL USO DE TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE</p>	<p>Variación positiva de un 80% de los integrantes del programa respecto a la coherencia de las variables del modelo en función de las nuevas practicas</p>	<p>Informe a través de clínicas de valoración y test después de cada taller de capacitación.</p>	<p>Se espera que los Miembros del equipo se motiven, aprendan y se apropien de los conceptos y aprovechen al máximo las nuevas</p>

LIDERAZGO MEJORANDO SU APLICACIÓN EN EL CAMPO DEL SERVICIO	educativas.		estrategias y puedan obtener mejor sus conocimientos
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>			
1. Equipo de trabajo del programa capacitado en liderazgo y cultura del servicio.	Al cabo de tres meses de capacitación el 80% de los asistentes deberá dominar la guía preestablecida	Hacer un registro fotográfico y una sistematización de las conclusiones realizadas después de los seminarios, poniendo en evidencia los elementos conceptuales de: liderazgo y cultura del servicio, liderazgo y gestión del cambio, PEP y su articulación al CAPF.	Los miembros del equipo de trabajo del programa personalizado capacitados permanecen en la organización aplicando lo asimilado.
2. Presentar innovación en las prácticas de servicio al cliente.	Al cabo de tres meses de capacitación el 80% de los asistentes deberá dominar la guía preestablecida.	Hacer un registro fotográfico y una sistematización de las conclusiones realizadas después de los seminarios, poniendo en	Los miembros del equipo de trabajo del programa personalizado capacitados permanecen en la organización aplicando lo

		evidencia los elementos conceptuales de: liderazgo y cultura del servicio, liderazgo y gestión del cambio, PEP y su articulación al CAPF.	asimilado.
3. Equipo de trabajo motivado y dispuesto a la gestión del cambio	El 80% de la población intervenida aprueba el test de conocimientos sobre la guía.	Hacer un registro fotográfico y una sistematización de las conclusiones realizadas después de los seminarios, poniendo en evidencia los elementos conceptuales de: liderazgo y cultura del servicio, liderazgo y gestión del cambio, PEP y su articulación al CAPF.	Se espera que los Miembros del equipo se motiven, aprendan y se apropien de los conceptos y aprovechen al máximo las nuevas estrategias y puedan obtener mejor sus conocimientos
4. Elaboración de guía metodológica y dossier en liderazgo y atención al cliente	El 80% de la población intervenida aprueba el test de conocimientos sobre la guía.	Hacer un registro fotográfico y una sistematización de las conclusiones realizadas después de los seminarios, poniendo en	El grupo meta está dispuesto a adoptar nuevos hábitos con relación al liderazgo y servicio al cliente

		evidencia los elementos conceptuales de: liderazgo y cultura del servicio, liderazgo y gestión del cambio, PEP y su articulación al CAPF.	
5. Brindar herramientas básicas para impactar la eficiencia y efectividad en el servicio.	Cumplir 100% lo programado con lo realizado en el tiempo establecido.	Hacer un registro fotográfico y una sistematización de las conclusiones realizadas después de los seminarios, poniendo en evidencia los elementos conceptuales de: liderazgo y cultura del servicio, liderazgo y gestión del cambio, PEP y su articulación al CAPF.	El grupo meta esta dispuesto a adoptar nuevos hábitos con relación al liderazgo y servicio al cliente.
<b>ACTIVIDADES</b> Elaborar una guía tipo dossier para ser aplicada en el proceso de atención y liderazgo al cliente.	El 80% de los participantes aprueban el conocimiento de las guías mediante test de valoración.	Registros de resultados de las pruebas y test en los encuentros realizados en la ejecución del proyecto	Usando los recursos de enseñanza guías disponible en nuestra organización.

Planear una serie de seminarios – taller asuntos con liderazgo y servicio al cliente.	El 100% de los seminarios taller programados se llevaran a cabo.	Lista de chequeo, registro fotográfico y llenado de formatos de calidad.	Usando los recursos de enseñanza guías disponible en nuestra organización
Alinear el experto asesor con los talleristas y las guías de protocolo establecidas.	El 100% de los talleristas deberán dominar los protocolos y la guía.	Aplicar un test a de 10 preguntas pertinentes para validar.	Usando los recursos de enseñanza guías disponible en nuestra organización

## H. MARCO LEGAL

A partir del 2001, en Colombia se crean los CAPF, Centros de Acondicionamiento y Preparación Física que regula y define el alcance y las condiciones que deben cumplir los establecimientos que prestan este servicio, a través de la Ley 729 de diciembre 31 de ese año.

### LEY 729 DE 2001

(Diciembre 31)

#### Por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia.

El Congreso de Colombia

DECRETA: Artículo 1°. Créase los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física. CAPF, Municipales o Distritales.

Artículo 2°. Los Centros de Acondicionamiento y Preparación Físico, CAPF, son establecimientos que prestarán un servicio médico de protección, prevención, recuperación, rehabilitación, control, y demás actividades relacionadas con las condiciones físicas, corporales y de salud de todo ser humano, a través de la recreación, el deporte, la terapia y otros servicios fijados por autoridades competentes y debidamente autorizados, orientados por profesionales en la salud, que coordinarían a licenciados en educación física, tecnológicos deportivos y demás personas afines que consideren que el tratamiento o rehabilitación de la persona (s) se realice en los CAPF.

Artículo 3°. Los Centros de Acondicionamiento y Preparación Físico, CAPF, serán autorizados y controlados por los entes deportivos municipales y distritales conforme al reglamento que se dicte al respecto.

Artículo 4°. Los Centros de Acondicionamiento y Preparación Físico, CAPF, deberán contar con las instalaciones adecuadas para la realización de los diferentes programas. Cada una de sus áreas poseerá la implementación necesaria para el desarrollo de los mismos, previstos de servicio médico, fisioterapéutico, nutricional y demás servicios que las autoridades soliciten para su funcionamiento.

Artículo 5°. Corresponde al ente deportivo municipal o distrital velar porque los servicios prestados en estas organizaciones se adecúen a las condiciones de salud, higiene y aptitud deportiva, atendidas por personal altamente capacitado, médico, nutricionista, -fisioterapeutas, educadores, físicos, licenciados o tecnólogos en deporte y educación física entre otras y con una implementación diseñada técnicamente para este fin; los usuarios

de los CAPF recibirán servicios de salud como: Prevención, atención, recuperación, rehabilitación y control.

La vigilancia y control de los servicios, convenios, contratos, "títulos y demás circunstancias afines en materia de salud se prestará por la respectiva Secretaría de Salud Municipal o Distrital o quien haga sus veces; se pasara a los entes deportivos municipales o-distritales para que pueda expedir las certificaciones que acredite su funcionamiento permanente.

En cualquier incumplimiento certificado por los organismos de salud para la prestación del servicio médico acarreará las sanciones establecidas en la legislación nacional ola imposibilidad de que los Centros de Acondicionamiento y Preparación Físico, CAPF' presten su servicio.

En cualquier momento podrán las Secretarías de Salud o quien haga sus veces en el respectivo municipio realizar las visitas de control para supervisar que se preste eficientemente el servicio médico.

Artículo 6°. Las actividades desarrolladas por los Centros de Acondicionamiento y preparación Físicos, CAPF, se entenderán como servicio médico siempre y cuando estén relacionados con la rehabilitación, prevención, atención, recuperación y control de las personas debidamente remitidas por profesionales de la salud.

Artículo 7°. Podrán los Centros de Acondicionamiento y Preparación Físicos, CAPF, celebrar convenios y contratos con hospitales, EPS, IPS. ARS y entes territoriales en programas encaminados a la prevención, rehabilitación y control de salud.

Artículo 8°. Los Centros de Acondicionamiento y Preparación Físicos, CAPF, podrán asociarse para buscar representación nacional y participar en temas de salud y deporte.