

**PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL TÉCNICO DE LA EMPRESA  
CORDEAGROPAZ EN MUNICIPIO DE SAN ANDRES DE TUMACO PARA EL  
AÑO 2016.**

**RICHARD JAVIER QUINTERO PANESSO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PASTO  
2016**

**PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL TÉCNICO DE LA EMPRESA  
CORDEAGROPAZ EN MUNICIPIO DE SAN ANDRES DE TUMACO PARA EL  
AÑO 2016**

**RICHARD JAVIER QUINTERO PANESSO**

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

**Asesor:  
Esp. WILSON REVELO MAYA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PASTO  
2016**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2016.

## RESUMEN

Cabe anotar que un PPM como herramienta gerencial u operacional ayuda a que la empresa sea proactiva y además eficiente, Este plan se considera importante ya que no existe ningún proceso dentro de la empresa "cordeagropaz" que intente identificar las falencias que tiene la empresa en su departamento misional, buscando alternativas de solución, mejorando de esta manera la capacidad de gestión, la credibilidad y nombre ante la sociedad. Logrando un proceso técnico socio empresarial eficiente para que se convierta en una verdadera alternativa para mejorar las condiciones sociales de los agricultores en la región.

## **ABSTRACT**

It should be noted that a PPM as a management tool or operational help the company to be proactive and also efficient , this plan is considered important because there is no process within the company " Cordeagropaz " to try to identify the shortcomings that the company in its missionary department , looking for alternative solutions , thus improving management capacity , credibility and name in society. Achieving efficient to become a real alternative to improve the social conditions of farmers in the region technical process business partner.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	12
1. ASPECTOS GENERALES .....	13
1.1 TEMA .....	13
1.2 TITULO.....	13
1.3 LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACION.....	13
1.3.1 línea de investigación. ....	13
1.3.2 sublínea de investigación.....	13
1.4 PROBLEMA.....	13
1.4.1 Descripción del problema.....	13
1.4.2 Formulación del problema.....	14
1.5 OBJETIVOS .....	14
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	14
2. MARCO DE REFERENCIA.....	16
2.1 MARCO CONTEXTUAL .....	16
2.1.1 Reseña histórica. ....	16
2.1.2 portafolio.....	19
2.2 MARCO TEORICO .....	20
2.2.2 Desarrollo de personas.....	29
2.2.3 Desarrollo de carreras. ....	29

2.3 MARCO LEGAL.....	31
3. DISEÑO METODOLÓGICOS .....	35
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.1.1 Paradigma de investigación. ....	35
3.1.2 Enfoque de investigación. ....	35
3.1.3 Método de investigación. ....	35
3.1.4 fuentes de recolección de información. ....	35
3.1.5 Fuente primaria.....	36
3.1.6 Fuentes secundarias.....	36
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	36
4. DESCRIPCION DEL PROCESO DE CAPACITACION IMPLEMENTADO POR EL AREA DE RH DE CORDEAGROPAZ .....	37
4.1 PROCESO DE CAPACITACION DE CORDEAGROPAZ .....	37
4.1.1 Objetivo. ....	37
4.1.2 alcance. ....	37
4.1.3 documentos de referencias:.....	38
4.1.4 Descripción de procesos y procedimiento.....	38
5. DIAGNOSTICO AL PROCESO DE CAPACITACION .....	49
5.1 FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION .....	49
5.1.1 diseño de la encuesta: .....	49
5.1.2 Aplicación del cuestionario.....	50
5.2 TABULACION DE LA INFORMACION .....	51

5.3 ANLISIS DE LOS RESULTADOS.....	51
5.3.2 Cuestionario No.2: .....	57
6. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL TÉCNICO DE LA EMPRESA CORDEAGROPAZ.....	64
7. CONCLUSIONES.....	71
8. RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS .....	75

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico 1. Pregunta 1 .....	52
Grafico 2. Pregunta 2.....	53
Grafico 3. Pregunta 3.....	54
Grafico 4. Pregunta 4.....	54
Grafico 5. Pregunta 5.....	55
Grafico 6. Pregunta 7.....	56
Grafico 7. Pregunta 2.....	58
Grafico 8. Pregunta 2.....	59
Grafico 9. Pregunta 3.....	59
Grafico 10. Pregunta 4.....	60
Grafico 11. Pregunta 5.....	61
Grafico 12. Pregunta 7.....	62

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Manual de procesos y procedimientos corporación para el desarrollo agro empresarial .....	39
Cuadro 2. Plan de capacitación propuesto .....	46
Cuadro 3. Formato de actividades propuesta .....	47

## INTRODUCCION

A lo largo de la historia se ha evidenciado la evolución del concepto de recurso humano y además la importancia que tiene en las organizaciones, como técnicas y estrategias para su posterior crecimiento y por ende la gran diferencia entre el fracaso y el éxito. Es por esta razón que las organizaciones se han empeñado en la construcción de planes de capacitación y desarrollo, con el fin de descubrir las capacidades de su talento humano así, como también las competencias que no se habían mostrado ni que se sabía que se tenían, resultando una relación entre el colaborador y la empresa u organización.

En la actualidad algunas organizaciones cuentan con un área que se encargan de motivar a los colaboradores con el aspecto económico, profesional y hasta familiar, puesto que el ser humano por su naturaleza se desenvuelve en varios campos sociales. Es por ello que el área de Gestión Humana se ha organizado para contribuir con el talento y el logro de los objetivos de las personas, que son las que finalmente trabajan para llevar a cabo los logros de la empresa.

Las diferentes actividades de la Gestión Humana además de preservar los intereses de los colaboradores, siempre tiene que velar por el desarrollo y capacitación de su recurso humano, ya que esta actividad es una gran forma de motivar, proporcionándole que más, que las herramientas de competitividad, conocimiento y habilidad para desempeñarse no solo en sus puestos de trabajo, sino en su vida personal y profesional, formando a colaboradores cada vez más capacitados para afrontar los retos, y que más que en beneficio no solo de el mismo si no de la organización.

Por medio de este trabajo se quiere analizar el estado en el que se encuentra actualmente el proceso de capacitación para el personal de asistencia técnica, implementado por el área de Gestión Humana de Cordeagropaz con el ánimo de desarrollar un plan de mejoramiento, que capacite de la mejor forma al personal.

Este trabajo tendrá el apoyo de un diagnóstico que evidenciara si existen falencias en el proceso de capacitación en la corporación y de acuerdo a esos resultados se realizarán propuestas que mejoren el proceso para alcanzar los niveles de satisfacción de Cordeagropaz.

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1 TEMA

“Gestión humana”

### 1.2 TITULO

“PROPUESTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL TÉCNICO DE LA EMPRESA CORDEAGROPAZ EN MUNICIPIO DE SAN ANDRES DE TUMACO PARA EL AÑO 2015”.

### 1.3 LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACION

**1.3.1 Línea de investigación.** Dinámica empresarial

**1.3.2 Sublínea de investigación.** Desarrollo regional

### 1.4 PROBLEMA

**1.4.1 Descripción del problema.** Las Epsagro así como muchas organizaciones sin ánimo de lucro están inmersas en mecanismos y estrategias de gestión para poder lograr aprobaciones y beneficios que luego serán dirigidos a la naturaleza del proyecto las cuales son de inversión social y otros, desde este punto de vista y mediante investigaciones, reuniones y notificaciones de tipo financiero se logra visualizar una baja participación de los beneficiarios de los proyectos en las responsabilidades que tienen con las entidades financieras (fin agro, banco agrario) etc. Esto ha provocado notificaciones de parte de esas entidades a la corporación Cordeagropaz que ha sido el gestor del proyecto.

Esta situación ha dejado en desconcierto importante a la corporación y a un gran interés de solucionar ese problema, es por eso que en sondeos realizados en la zona rural que es donde se realizan las asistencias técnicas a los agricultores, se encontraron en un 70% situaciones muy identificadas como por ejemplo que los técnicos eran muy tajantes inflexibles, y que carecían de buenas relaciones interpersonales además una serie de prácticas que no eran bien recibidas a los beneficiarios como el acompañamiento hombre a hombre en las aplicaciones de los insumos, esto provoca la pérdida o el deterioro del mismo producto, además por eso se hace caso omiso a las recomendaciones aplicadas por la

asistencia técnica traduciéndose esto en la baja producción que provoca la incapacidad de realizar los pago de las responsabilidades financieras oportunamente.

**1.4.2 Formulación del problema.** Cuál es la propuesta de capacitación que le permita desarrollo profesional al personal de asistencia técnica de la empresa CORDEAGROPAZ en el municipio de San Andrés de Tumaco para el año 2016?

## **1.5 OBJETIVOS**

**1.5.1 Objetivo general.** Formular una propuesta de capacitación al personal de asistencia técnica de la empresa cordeagropaz en el municipio de San Andrés de Tumaco para en el año 2016.

### **1.5.2 Objetivos específicos:**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los programas de capacitación al personal técnico de cordeagropaz en la ciudad de Tumaco.
- Describir los procesos de capacitación que actualice al personal técnico de cordeagropaz en la ciudad de San Andrés de Tumaco.
- formular un plan de mejoramiento de la gestión humana en los procesos de capacitación al personal técnico.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

Con el propósito de contribuir con una herramienta de apoyo para el Departamento de Recursos Humanos y en cumplimiento de la ley, esta estipula que se debe brindar una enseñanza de alta calidad, se propone un modelo de capacitación y desarrollo al personal técnico de la corporación CORDEAGROPAZ en la ciudad de Tumaco. Lo que se quiere con esto implementación es que se amplíe el grado de conocimiento del técnico, mejore su nivel de enseñanza y aporte hacia sus clientes o receptores del acompañamiento generándole un a si un prestigio a la empresa favoreciendo a los agricultores ya que reciben una buena enseñanza y acompañamiento permitiendo que así los agricultores sean eficiente y competitivos.

“Teniendo en cuenta que las *EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS TÉCNICOS AGROPECUARIOS-EPSAGRO* (s) en su oferta deben establecer cómo propiciarían espacios de innovación que apoyen la producción primaria, la

agregación de valor y transformación; así como la gestión de las organizaciones, su Integración al mercado, la reconversión hacia nuevas formas de organización de la agricultura, el enfoque de cadenas productivas y el acceso a bienes públicos y servicios estatales Definidos por las políticas sectoriales”.<sup>1</sup> Es importante tener en cuenta que el deficiente ejercicio de los procesos de intervención han provocado en especial con esta corporación, que los beneficiarios que se encuentran incluido en los proyectos que se han gestionado y aprobados , por la gestión de parte de cordeagropaz, no puedan en su totalidad hacerle frente a las responsabilidades financieras, y sociales y como consecuencia se presenta el abandono y deserción de las mismas responsabilidades ,pues observando y analizando esta situación es necesaria la implementación de una estrategia que conlleve a la estabilidad que necesariamente deban tener presente los beneficiarios con las entidades financieras.

Además es factible y necesario que brindar el servicio de forma efectiva la cual consiste en que los asociados reciban la información, el conocimiento y tengan la responsabilidad de acatarla, es necesario la estrategia así como tareas que puedan arrojar esos resultados esperados, esto es para que la producción se incremente y de esa manera se puedan cubrir las responsabilidades financieras y productivas.

Además cabe anotar que un PPM como herramienta gerencial u operacional ayuda a que la empresa sea proactiva y además eficiente, Este plan se considera importante ya que no existe ningún proceso dentro de la empresa “cordeagropaz” que intente identificar las falencias que tiene la empresa en su departamento misional, buscando alternativas de solución, mejorando de esta manera la capacidad de gestión, la credibilidad y nombre ante la sociedad. Logrando un proceso técnico socio empresarial eficiente para que se convierta en una verdadera alternativa para mejorar las condiciones sociales de los agricultores en la región.

## **1.7 DELIMITACIÓN**

El espacio donde se desarrollara propuesta es en el en la ciudad de Tumaco, y se enfocará a ser aplicado por el departamento de Recursos Humanos para la capacitación y desarrollo del personal técnico en la empresa y/u organización sin ánimo de lucro “cordeagropaz”

---

<sup>1</sup> ALCALDIA DE MONTENEGRO – QUINDIO. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: <http://montenegro-quindio.gov.co/>

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 MARCO CONTEXTUAL

**2.1.1 Reseña histórica.** “El Municipio de Tumaco está localizado al sur-occidente de Colombia y del Departamento de Nariño; presenta un extensión total de 360.172 hectáreas. Los límites del municipio son: al norte con los Municipios de Francisco Pizarro, Roberto Payán y Mosquera sobre la zona de San Juan de la Costa, al sur con la República de Ecuador, al occidente, con el Océano Pacífico, al Oriente con el Municipio de Barbacoas. De acuerdo a las proyecciones del censo DANE en materia poblacional para el año 2010, el municipio de Tumaco cuenta con 179.005 personas de las cuales el 53% se ubica en el casco urbano, en una relación de 51% hombres y 49% mujeres.

**Comunidades étnicas y territorios colectivos:** “Los pueblos que históricamente habitan este territorio se caracterizan especialmente por su condición étnica, en la actualidad afro descendientes e indígenas del Pueblo AWA y Eperara Siapidaara, conviven protegiendo sus formas tradicionales de gobierno propio y organización territorial. Las comunidades negras asentadas a lo largo de los ríos de la zona rural en la última década del siglo veinte, con la promulgación de la ley 70 de 1993, se constituyen los consejos comunitarios y avanza”<sup>2</sup>

“La economía de la región costera Pacífica nariñense se basa principalmente en la agricultura, la agroindustria, la pesca, la actividad forestal y el creciente sector turístico que concentra una buena oferta hotelera. Tumaco es también el principal puerto petrolero colombiano sobre el océano Pacífico y el segundo a nivel nacional, después de Coveñas. En años recientes el oleoducto y el puerto han servido para transportar y exportar petróleo ecuatoriano, situación que se ve reflejada en el movimiento de su comercio exterior. Sin embargo el territorio presenta indicadores económicos y socio demográficos comparativamente más adversos al resto del país. La Costa Pacífica posee una serie de recursos naturales (oro, madera, carbón), recursos agrarios (palma aceitera, cacao, coco) recursos marinos (camarón, peces etc.), en los cuales se ha basado la economía extractiva, que ha motivado en algunos casos la expoliación de los grupos étnicos de sus territorios ancestrales, para proyectos de gran escala contrarios en muchas ocasiones a las prácticas tradicionales de dichas comunidades. Entre las actividades productivas se encuentra el turismo y su cadena productiva que son nacientes. Este sector, debe desarrollarse en su conjunto con servicios complementarios como: Las agencias de viajes, el transporte marítimo, terrestre y

---

<sup>2</sup> PLAN DE SALVAGUARDA AWA – UNIPA – CAMAWARI- INKAL- WUA -2009. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: [asociacionminga.org/index...y.../782-indigenas-awa-unipa-y-camawari](http://asociacionminga.org/index...y.../782-indigenas-awa-unipa-y-camawari)

aéreo; informadores turísticos, artesanos, folkloristas, entre otros.

La economía tradicional se sustenta en tenencia y propiedad colectiva de la tierra; que producen ante todo para su propia subsistencia, porque si bien poseen productos para la venta, estos no son suficientes para lograr una acumulación de capital (salvo casos aislados) y se utiliza ante todo la mano de obra familiar. Existe una participación en el mercado local a través de la venta de productos del campo y la extracción de madera y a la vez una articulación con la economía nacional en una doble condición: de oferentes y demandante de bienes y servicios. En este tipo de sistemas de producción es fundamental el trabajo asociativo y el funcionamiento a través de redes para la realización de actividades como faenas de pesca y mingas (Pueblo Awa), en una relación armónica y respetuosa con el medio ambiente.<sup>3</sup>

San Andrés de Tumaco se la conoce como la Perla del Pacífico” porque hace 40 años se extrajo la perla de mayor tamaño que se ha podido encontrar en el mundo; los gobernantes de aquel entonces la recogieron y la enviaron al museo de París donde permanece actualmente.

Este puerto pesquero que es bañado por el mar pacífico purifica el aire saturándolo de elementos provechosos a la salud. Es un paraíso terrenal.

Ubicada a 300Km. de la ciudad de Pasto, localizada en el sur occidente de Colombiano, con una temperatura media de 27oC, tiene una extensión de 3.760Km2 los cuales representan un 12.11% del departamento. Con una altura de dos metros sobre el nivel del mar. La bahía de Tumaco, comprendida entre punta de cocal hasta punta de cascajal, forma el archipiélago del mismo nombre, integrado por las islas de Tumaco, la viciosa y el morro, hoy unida por el moderno puente.

La economía de esta región se basa en la pesca, el cultivo y exportación de la palme africana, palmito y marisco; en menor escala, la producción de cacao, plátano, yuca, maíz, coco, frutas tropicales, la explotación madera, actividad portuaria, comercio y agroindustria. En el sector agrícola presenta productos como la palma africana, cacao, plátano, coco. En el campo ganadero presenta ganado bovino y en la explotación minera de oro. Más fuertes de América Precolombina, se conformó por hábiles alfareros y ceramistas dejó un valioso tesoro representado en vasijas y figuras míticas de oro y barro.

En el año 2007 por iniciativa del Senador Eduardo Enríquez Maya, Tumaco fue elevado a la categoría de "*Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco turístico*", mediante el Acto Legislativo número 02 de 2007 emitido por el Congreso Nacional, que reformó dos artículos de la Constitución Política, el 328 y el 356.

---

<sup>3</sup> PLANES DE MANEJO AMBIENTAL INTEGRAL 2003 RECOMPAS. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: [www.tumaco-narino.gov.co/apc-aa-files/.../PIU\\_TUMACO.pdf](http://www.tumaco-narino.gov.co/apc-aa-files/.../PIU_TUMACO.pdf)

Aunque la determinación del artículo 356 fue declarada inexecutable (inválida) por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-033/09,<sup>5</sup> Nada se dijo respecto a la inclusión de Tumaco en el inciso del artículo 328. Por lo cual Tumaco quedó como distrito especial, sin embargo, no se le ha dado este estatus por parte de las autoridades públicas nacionales.

“Equipamiento Urbano →Educación: San Andrés de Tumaco cuenta con una institución de educación superior que es una extensión de la Universidad de Nariño, donde se ofrecen las carreras de Ingeniería Agroforestal, Ingeniería Acuícola e Ingeniería Civil, 7 colegios que prestan servicios de educación básica y media vocacional como son el Colegio Max Sediel, Instituto Técnico Nacional (ITIN), Colegio Nuestra Señora de Fátima, Colegio Santa Teresita, Escuela MR Bischof, Colegio Inmaculada Concepción y Colegio Misional Santa Teresita, Universidad del Pacífico, Remintog. Además existe una extensión del SENA que como la mayoría de las entidades públicas con sede en Tumaco, atiende los municipios de Francisco Pizarro, Mosquera, Olaya Herrera, La Tola, El Charco, Santa Bárbara de Iscuandé, Mallama, Ricaurte, Barbacoas, Maguí Payán y Roberto Payán. El Centro Agroindustrial y Pesquero de la Costa Pacífica con sede en la Isla, dicta cursos en materia agropecuaria, comercio y servicios e industria. Igualmente este establecimiento se encuentra en condiciones de dictar cursos en manipulación de alimentos, saneamiento básico y construcción de vivienda. Cuenta además con programas especiales con jóvenes rurales y madres cabeza de familia4. → Salud: En Tumaco se cuenta con un hospital llamado Hospital San Andrés de Tumaco, que posee los servicios de urgencias, ginecobstetricia, unidad de cuidados intermedios, rayos X, pensión y medicina legal. Nuevo hospital que será ubicado en la nueva zona segura ubicado en Chilvi CHDN. En el perímetro urbano existe adicionalmente 1 centro de control de vectores del Instituto Departamental de Salud y 6 centros de salud de carácter público.

Así mismo, existen puestos, centros de salud, clínicas y laboratorios de carácter privado, que en total ascienden a 23 empresas anexas al sector. La oficina del Instituto de Medicina Legal del municipio está localizada junto al Hospital San Andrés, la morgue está localizada dentro del Cementerio Municipal, dispone de 2 neveras que se encuentran dañadas. “En la actualidad no hay médico forense, las necropsias son realizadas por un técnico auxiliar forense y médicos rurales asignados por la Secretaría de Salud, además la morgue no tiene servicio de acueducto. →Cultura: Dentro de este tipo de equipamientos se encuentra la Casa de la Cultura, una estructura con buen estado de conservación. →Instituto Colombiano de Bienestar Familiar: El Centro Zonal de Tumaco atiende los siguientes municipios del pacífico nariñense: Tumaco, El Charco, Mosquera, Francisco Pizarro (Salahonda), Santa Bárbara de Iscuandé, La Tola y Olaya Herrera (Satinga). La sede que tiene en la Isla de Tumaco ubicada en el Parque Colón es propia. Tumaco cuenta con hogares comunitarios, FAMI's, jardines infantiles y con un centro múltiple que atiende a la población desplazada. En este momento debido a la situación de desplazamiento en el Municipio de Tumaco el

ICBF ha organizado dos centros múltiples para atender a los niños y niñas de familia desplazadas, los cuales se encuentran ubicados en sedes arrendadas.”<sup>4</sup>

“La Corporación para el Desarrollo Agro empresarial de Tumaco (Nariño)-Cordeagropaz nace por iniciativa del Alcalde de Tumaco, período 1998-2000, del sector palmicultor, gremios, instituciones y Organizaciones Sociales, como un modelo de alianza público -privada de economía mixta y sin ánimo de lucro, con el propósito de establecer Alianzas Estratégicas para desarrollar proyectos productivos y sociales que permitieran elevar la productividad, fortalecer la asociatividad empresarial y mejorar la calidad de vida de la población más pobre y vulnerable de la Costa Pacífica Nariñense.

Es así como el 11 de febrero de 1999, Cordeagropaz obtiene vida jurídica en la ciudad de Tumaco como una entidad de economía mixta sin ánimo de lucro y de derecho privado.

Previo a esta constitución legal, se conoció la experiencia del proyecto Agroindustrial de COTO SUR DE COSTA RICA y se recibió la Asesoría de entidades Nacionales e internacionales, como el Instituto de Cooperación Agrícola - IICA, de la Corporación Colombia Internacional D C.C.I. D Fedepalma,

Plan Colombia, y del Fondo de Desarrollo Rural Integrado - D.R.I. Del Ministerio de Agricultura.

**2.1.2 portafolio.** Cordeagropaz ofrece los servicios de Asistencia Técnica Integral para el Desarrollo de la Actividad Agrícola, pecuaria, acuícola, pesquera, forestal y agroindustrial, en las diferentes fases del proyecto:

- Formulación y Análisis de Viabilidad de los proyectos individuales o asociativos para pequeños y medianos productores.
- Coordinación Institucional y Financiera Nacional y de Cooperación Técnica para la implementación de los proyectos.
- Promoción, Organización y Capacitación Socio empresarial a los productores, para la Constitución Legal de las empresas asociativas.
- Formulación y gestión de proyectos desde la siembra, mantenimiento, producción, cosecha, procesamiento y comercialización.
- Administración de los recursos y control de la inversión a través del manejo contable y tributario.
- Acompañamiento y asesoría a las Alianzas y a los negocios establecidos con los pequeños y medianos productores.

---

<sup>4</sup> COMITÉ LOCAL PARA LA PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE DESASTRES. Plan Local de Emergencia San Andrés de Tumaco, 2004. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: [wiki.salahumanitaria.co/.../Comité\\_Local\\_para\\_la\\_Prevenición\\_y\\_Atenci...](http://wiki.salahumanitaria.co/.../Comité_Local_para_la_Prevenición_y_Atenci...)

- Asistencia Técnica Integral de Material Vegetal de Cacao y Palma.

Producto de la articulación entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), la Alcaldía de Tumaco y Cordeagropaz nace el **Centro de Orientación para el Emprendimiento y la Empleabilidad**, COEE, “Tumaco Sí Emprende”, como una respuesta a las necesidades socioeconómicas que enfrenta el Municipio y un apoyo a las continuas iniciativas productivas y económicas emergentes.

Su misión es crear espacios y condiciones de empleo y emprendimiento, donde se le permita a la población en pobreza extrema y víctima del conflicto, generar ingresos que faciliten el acceso a medios de vida sostenibles y oportunidades de desarrollo de corto, mediano y largo plazo.

A través de orientación y asesorías busca identificar aptitudes emprendedoras o ideas de negocios y brindar capacitaciones para materializar estas ideas. Igualmente el COEE ofrece los servicios de orientación y capacitación para la vinculación laboral a personas que están en búsqueda de trabajo, mediante alianzas con el sector público y privado así como la gestión de recursos de financiamiento para la implementación de los planes de negocio.”<sup>5</sup>

## 2.2 MARCO TEORICO

### A) Conceptos de capacitación

Las definiciones de capacitación que a continuación se presentan, permitirán conocer los aportes de los diferentes autores, que gracias a sus investigaciones y conocimientos previos sobre el tema, pueden dar a conocer con mayor exactitud la esencia de la capacitación. A partir de estos conceptos, se podrá realizar una definición que reúna los aspectos más importantes de cada uno y que servirán como referencia para el desarrollo de la investigación:

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”<sup>6</sup>.

“Actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de

---

<sup>5</sup> CORDEAGRO. <http://www.cordeagropaz.com/> [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet:

<sup>6</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. Octava edición. México: Pearson Educación, 2001. p. 249.

trabajo"<sup>7</sup>

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve<sup>8</sup>

Según Chiavenato, el concepto de entrenamiento o capacitación tiene significados diferentes. “Anteriormente algunos especialistas en RH creían que el entrenamiento era un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización a partir de los cargos ocupados. Recientemente, se amplió el concepto al considerar el entrenamiento como un medio para apalancar el desempeño en el cargo. Casi siempre el entrenamiento ha sido entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En la actualidad, se considera un medio para desarrollar habilidades en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Así se convierte en una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio. En estos términos, es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de estas”<sup>9</sup>. “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”<sup>10</sup>

“Actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo”<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> GOMEZ, Aquino J. Recursos humanos. México: ECASA, 1992. p.60.

<sup>8</sup> WIKILEARNING. Capacitación y desarrollo del personal. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: [http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personalconcepto\\_de\\_capacitacion/](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personalconcepto_de_capacitacion/)

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. El Nuevo Papel del Recurso Humano en las Organizaciones. México: Mac Graw Hill, 2002, p. 305.

<sup>10</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. Octava edición. México: s.n., 2000. p. 55.

<sup>11</sup> GOMEZ, Op. Cit.

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve<sup>12</sup>.

El concepto de entrenamiento o capacitación tiene significados diferentes.

Anteriormente algunos especialistas en RH creían que el entrenamiento era un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización a partir de los cargos ocupados. Recientemente, se amplió el concepto al considerar el entrenamiento como un medio para apalancar el desempeño en el cargo. Casi siempre el entrenamiento ha sido entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En la actualidad, se considera un medio para desarrollar habilidades en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Así se convierte en una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio. En estos términos, es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de estas<sup>13</sup>.

## **B) Fases de cambio mediante el entrenamiento o capacitación**

Las organizaciones esperan que sus empleados desarrollen actitudes, destrezas y habilidades para que aumenten sus conocimientos, y sean personas proactivas y comprometidas con los objetivos de la organización. Por ello al implementar la capacitación en las empresas, se logran cambios de comportamiento que activan estas cualidades y su nivel de creatividad e innovación. Según Chiavenato “existen cuatro fases de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento:

- Transmisión de información: El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: Distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: Información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

---

<sup>12</sup> WIKILEARNING, Op. Cit.

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Op. Cit., p. 305.

- **Desarrollo de habilidades:** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse. En ella se mejoran las habilidades y destrezas, se capacita para la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos, máquinas y herramientas.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** En general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como en el caso de entrenamiento de vendedores, promotores, etc.), o técnicas de ventas.
- **Desarrollo de conceptos:** El entrenamiento puede ser dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando a gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estas cuatro fases pueden utilizarse por separado o en conjunto. Por ejemplo, en algunos programas de entrenamiento de vendedores, se incluyen la transmisión de información (acerca de la empresa, los productos, los clientes, el mercado etc.), el desarrollo de habilidades (cubrimiento de pedidos, cálculos de precios, etc.), y el desarrollo de actitudes (como tratar al cliente, como comportarse, como conducir el proceso de venta, argumentar y afrontar las negativas de cliente, etc.) y el desarrollo de conceptos (relacionados con la filosofía de la empresa y la ética profesional)<sup>14</sup>.

### **C) Objetivos del entrenamiento o capacitación**

En este momento se puede plasmar lo que son los principales objetivos del entrenamiento y estos son:

- “Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones. Octava edición. México: s.n., 2000. p. 80.

- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia”<sup>15</sup>.

#### **D) Proceso del entrenamiento o capacitación**

Para implementar la capacitación, Chiavenato plantea un proceso compuesto por cuatro (4) etapas, que ayudan a mejorar su desarrollo y consecución, de tal forma que se logre el objetivo de capacitar a todo el personal con programas que beneficien a la organización y a sus empleados.

- “Inventario de necesidades de entrenamiento o capacitación (Diagnóstico).
- Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
- Implementación y ejecución.
- Evaluación de resultados.

El entrenamiento como responsabilidad de línea y función de staff, puede asumir diversidad de configuraciones en las organizaciones, que van desde un modelo muy centralizado en el organismo de staff hasta un modelo en extremo descentralizado en los organismos de línea. La situación preferida sería un modelo equilibrado en que el organismo de línea asume la responsabilidad del entrenamiento y obtiene asesoría especializada del organismo de staff, en forma de inventario de necesidades, diagnósticos de entrenamiento y programación del mismo”<sup>16</sup>.

Estas cuatro etapas que incluyen el diagnóstico de la situación, la elección de la estrategia para encontrar la solución, la implementación de la acción, la evaluación y control de los resultados de las acciones de entrenamiento; resumen la manera más lógica y organizada de crear, fortalecer, mejorar y actualizar los planes de capacitación que permiten el desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella.

Enfocándome con el pensar de Chiavenato tenemos que; “la primera etapa del entrenamiento es la evaluación de necesidades de entrenamiento de la organización, que no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y

---

<sup>15</sup> Ibid., Pp. 558-559.

<sup>16</sup> Ibid.

hacer y aquello que realmente sabe y hace”<sup>17</sup>

Para la organización y, sobre todo, para el cliente. De acuerdo con el texto Administración de Recursos Humanos, El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis:

- “Análisis de la organización total: Sistema Organizacional.
- Análisis del talento humano: Sistema de entrenamiento.
- Análisis de las operaciones y tareas: Sistema de adquisición de habilidades”<sup>18</sup>

### **E) Análisis organizacional total como inventario de necesidades de entrenamiento**

Sistema Organizacional. “El análisis organizacional no solo implica el estudio de la empresa como un todo (su misión, sus objetivos, sus recursos y la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos), sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada la organización. Este análisis ayuda a responder el interrogante acerca de lo que debe enseñarse en términos de un plan, y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa. Consiste en determinar en donde deberá hacer énfasis el entrenamiento, en este sentido el análisis organizacional deberá verificar todos los factores (planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc.), evaluar los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento, en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales, y determinar así la política global relacionada con el entrenamiento. El entrenamiento se desarrolla de acuerdo con las necesidades de la organización. A medida que la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, el entrenamiento deberá responder a la nueva demanda.

Las necesidades deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer, a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacerlas de manera conveniente”<sup>19</sup>.

### **F) Análisis del talento humano como inventario de necesidades de entrenamiento: Sistema de Entrenamiento**

“El análisis del talento humano procura verificar si los colaboradores son suficientes, tanto cuantitativamente como cualitativamente, para llevar a cabo las

---

<sup>17</sup> Ibid., p. 310.

<sup>18</sup> Ibid., p. 562.

<sup>19</sup> Ibid., p 564-565

actividades actuales y futuras de la organización. Aquí se trata del análisis de la fuerza laboral: el funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen las habilidades, los conocimientos y las actitudes deseados por la organización. Se recomienda analizar el talento humano mediante el examen de los siguientes datos:

- Número de empleados en la clasificación de cargos.
- Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos.
- Edad de cada empleado en la clasificación de cargos.
- Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado
- Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado.
- Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa.
- Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado.
- Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
- Potencialidades de reclutamiento interno
- Potencialidades de reclutamiento externo.
- tiempo de entrenamiento necesario para la fuerza laboral reclutable.
- Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados.
- Índice de ausentismo.
- Índice de rotación de fuerza laboral
- Descripción del cargo.

Estos datos analizados continuamente, permiten evaluar las lagunas actuales y las previstas dentro de ciertos plazos, en función de obligaciones laborales, legales, económicas y de planes de expansión de la propia empresa”<sup>20</sup>.

### **G) Análisis de las operaciones y tareas: Sistema de Adquisición de Habilidades**

“Este nivel de enfoque es mucho más limitado que el inventario de necesidades de entrenamiento, puesto que se efectúa el análisis del cargo teniendo como base los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Además de la organización y de las personas, el entrenamiento debe tener en cuenta también los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas. El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos. El análisis de operaciones son estudios definidos para determinar qué tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos. En general, el análisis de operaciones consta de los siguientes datos relacionados con una tarea o un conjunto de tareas:

---

<sup>20</sup> Ibíd.

- Patrones de desempeño para la tarea o cargo.
- Identificación de tareas que componen el cargo.
- Cómo deberá desempeñarse cada tarea para cumplir los patrones de
- Desempeño.
- Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada
- Tarea

El análisis de operaciones es un proceso que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, para la verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas al individuo en el desempeño de sus funciones”<sup>21</sup>.

#### **H) Medios para inventariar necesidades de entrenamiento**

“El inventario de necesidades de entrenamiento es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de entrenamiento. A él le competen todas las decisiones referentes a este tema, bien sea que utilicen o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en el área. Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de entrenamiento son:

**Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

**Observación:** Verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

**Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (Check list) que evidencien las necesidades de entrenamiento.

**Solicitud de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

---

<sup>21</sup> Ibíd.

**Entrevista con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante entrenamiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

**Reuniones interdepartamentales:** Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

**Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

**Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

**Entrevista de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

**Análisis de cargos:** Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer. 11. Informes periódicos: Que muestran las deficiencias por falta de entrenamiento”<sup>22</sup>.

## **I) Programación del entrenamiento o capacitación**

“Una vez se han inventariado y determinado las necesidades de entrenamiento, se procede a la programación del entrenamiento, sistematizada y fundamentada en los siguientes aspectos, que deben analizarse durante el inventario:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- Cómo satisfacerla, ¿por separado o en conjunto?
- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
- Si la necesidad es inmediata, ¿Cuál es su prioridad con respecto a las
- Demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿A cuántas personas y cuántos servicios alcanzará?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?

---

<sup>22</sup> Ibíd.

- ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?
- ¿Quién va a impartir en entrenamiento?

Planeación del entrenamiento: El programa de entrenamiento exige una planeación que incluye los siguientes aspectos:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez
- Definición clara del objeto de entrenamiento.
- División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
- Determinación del contenido del entrenamiento.
- Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación del
- Entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos
- Audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales
- Manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser
- Entrenado, considerando:
  - ✓ Número de personas
  - ✓ Disponibilidad de tiempo
  - ✓ Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes
  - ✓ Características personales de comportamiento
- Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas:
- En el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario
- Más oportuno o la ocasión más propicia.
- Cálculo de la relación costo – beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de
- Puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para Mejorar su eficacia”<sup>23</sup>

**2.2.2 Desarrollo de personas.** “Los planes de carrera y de capacitación conjuntamente deben de estar enfocados hacia la estrategia global de la Compañía, es decir, dentro de las actividades y tácticas específicas que se van a seguir en la empresa; se tiene que considerar a la capacitación como el medio idóneo para invertir en el talento humano y desarrollarlo hasta convertirlo en una ventaja competitiva de la organización misma” (Wrther, s.f).

**2.2.3 Desarrollo de carreras.** Según Chiavenato, “el desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. Carrera es

---

<sup>23</sup> Ibíd.

una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados. Las principales herramientas utilizadas por las organizaciones para el desarrollo de carreras según Chiavenato son:

**Centros de Evaluación:** Técnicas de selección de talentos humanos, como entrevistas, ejercicios dirigidos y juegos de empresas utilizados en centros de evaluación. Estos centros proporcionan retroalimentación sobre las fortalezas y debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándolos a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y reales.

**Pruebas psicotécnicas:** Utilizadas en la selección de personal, sirven para ayudar a los empleados a comprender mejor sus intereses y habilidades

**Evaluación del desempeño:** Otra fuente de información valiosa sobre el desarrollo de la carrera.

**Proyecciones de ascenso:** Juicios hechos por los gerentes respecto del avance potencial de los subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar las personas que presenten gran potencial de progreso y también ayudan a los empleados a mejorar sus conocimientos y experiencias.

**Planeación de reemplazo:** Se concentra en la preparación de las personas para cubrir posiciones más complejas. Además de estas herramientas, existen los siguientes esquemas de concentración para los empleados:

**Asesoría individual de carreras:** Ayuda a cada empleado a examinar sus aspiraciones de carrera. Incluye la responsabilidad del cargo actual, intereses y objetivos del empleado.

**Servicios de información a los empleados:** Ofrecen a los empleados información con respecto de las oportunidades internas. Este enfoque permite ofrecer diversidad de intereses y aspiraciones de la organización que puedan servir a las personas. Los más comunes son:

- **Sistemas de información sobre vacantes:** En los cuales la organización anuncia la oferta de cargos y refuerza la noción de que la organización promueve desde el interior.
- **Inventarios de habilidades:** Banco centralizado de datos de las habilidades, capacidades conocimientos y educación de los empleados, utilizando para

proporcionar una idea de las necesidades de entrenamiento y desarrollo de la fuerza laboral e identificar los talentos existentes (Banco de Talentos).

- Mapa de carreras: Especie de organigrama que muestra las posibles direcciones y oportunidades de carrera disponibles en la organización, así como las etapas y los peldaños existentes y los medios para llegar hasta allá.
- Centro de recursos de carrera: Colección de materiales para el desarrollo de carrera; por ejemplo biblioteca, casos, CD-ROM, DVD, cintas y software<sup>24</sup>

## 2.3 MARCO LEGAL

El presente proceso de contratación se adelantará conforme:

El decreto 3199 de 2002 “POR EL CUAL SE REGLAMENTA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA DIRECTA RURAL PREVISTO EN LA LEY 607 DE 2000” el cual en su capítulo IV “De la selección y contratación de entidades prestadoras del servicio de asistencia técnica directa rural” artículo 15 indica:

*ARTÍCULO 15. Los Consejos Municipales de Desarrollo Rural, CMDR, o sus representantes en las asociaciones de municipios, seleccionarán la entidad prestadora del servicio del Municipio, Zona, Provincia, Subregión o Región, de acuerdo con los siguientes parámetros, sin perjuicio de lo contemplado en la Ley 80 de 1993 y demás normas concordantes:*

*a) Que se encuentren en el registro único de las entidades prestadoras del Servicio de Asistencia Técnica Directa Rural acreditadas;*

*b) Que garantice que la oferta del servicio responda adecuadamente la demanda, de Conformidad con el Plan General de Asistencia Técnica Directa Rural del Municipio o Distrito;*

*c) Que el perfil y experiencia de los profesionales y técnicos que integran las entidades prestadoras del servicio, responda a las necesidades productivas y económicas del Municipio, Zona, Provincia, Subregión o Región.*

LINEAMIENTOS impartidos por FINAGRO

(...) Para llevar a cabo el proceso de evaluación y selección de la(s) EPSAGRO, el Municipio / CPGA deberá contar con, al menos, tres (3) ofertas hábiles, es decir, ofertas que cumplan con todos los requisitos mínimos habilitantes que se relacionan en el numeral 2 de estos lineamientos.

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Op Cit. Pp. 338-340.

Las ofertas que cumplan con estos mínimos habilitantes serán calificadas según los criterios que se detallan en el numeral 3 de estos lineamientos.

En el caso de no cumplimiento de ninguna de las EPSAGROS el Municipio/CPGA deberá reabrir de nuevo el proceso, dentro de los límites de tiempo sugeridos por FINAGRO, hasta encontrar como mínimo tres (3) EPSAGROS habilitadas.

ACUERDO DE FINANCIAMIENTO CONDICIONADO N° IAT 021-2013: El numeral 5 de la Cláusula QUINTA- OBLIGACIONES ACARGO DEL EJECUTOR, correspondiente al, suscrito entre FINAGRO y el MUNICIPIO DE MONTENEGRO, el treinta y uno (31) de Octubre de dos mil trece (2013) la cual establece lo siguiente:

*A. “Contratar bajo su responsabilidad mediante lo lineamientos establecidos en el ANEXO N° 1 y 2 del presente documento a una EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS TÉCNICOS AGROPECUARIOS-EPSAGRO, debidamente registrada y acreditada ante las secretarías de agricultura y Desarrollo Rural-MARD.*

*B. Garantizar que la selección de la contratación de las EMPRESAPRESTADORA DE SERVICIOS TÉCNICOSAGROPECUARIOS-EPSAGRO ejecutoras de los Planes Generales de asistencia Técnica- PGAT cumplan con los parámetros de FINAGRO y el Ministerio de agricultura y Desarrollo Rural- MADR hayan fijado para su contratación, los mismo se encuentran establecidos en el ANEXO 1 y 2 del presente documento.*

*C. Realizar todas las acciones y actividades necesarias, tendientes implementar y a exigir a las EPSAGRO el empleo de las prácticas idóneas para el cabal cumplimiento del Plan General de Asistencia Técnica Directa Rural-*

*PRESTADORA DE SERVICIOS TÉCNICOSAGROPECUARIOS-EPSAGRO de los medios físicos (documento, actas, informes) que permitan a la interventoría su adecuado desempeño.”<sup>25</sup>*

## **2.4 MARCO CONCEPTUAL**

**Epsagro.** Las entidades prestadoras del servicio de asistencia técnica directa rural son de carácter público, mixto, privado, comunitaria, solidarias, instituciones de educación técnica, tecnológica y universitaria, cuyo objeto social es la prestación de asistencia técnica directa rural, para lo cual deberán acreditar su idoneidad y capacidad técnica y financiera ante las secretarías de Agriculturas o quien haga sus veces o ante el MADR.

---

<sup>25</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: [www.minagricultura.gov.co/..](http://www.minagricultura.gov.co/)

**Asistencia técnica.** Se dice que una persona está realizando una asistencia técnica cuando está cedida a un cliente y hace labores que en principio no tienen fin.

**Capacitación.** Es la adquisición de conocimientos técnicos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad

**Evaluación de desempeño.** Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona con relación a sus responsabilidades

**Procesos de entrenamiento.** Proceso, etapas, programación, planeación, programación de necesidades técnicas y métodos. Desarrollo de habilidades y aptitudes. Aprendizaje. Análisis organizacional. Inventario

**Plan de carrera.** Es un proceso asociado a la gestión del talento humano, planificado, definido, aprovisionado, socializado e intencional, que contribuye a orientar, guiar, acompañar y entrenar a la gente con respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

**Adiestramiento** .acción y efecto de adiestrar

**Adaptabilidad.** Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas.

**Adaptación al cambio.** Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

**Administración del tiempo.** Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.

**Capacidad de análisis.** Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

**Capacidad de gestión.** Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

**Alfabetización.** La habilidad para entender y utilizar información impresa en actividades cotidianas en el hogar, la comunidad y el trabajo.

**Análisis funcional.** Proceso en que se identifica el propósito principal y las actividades y funciones claves de una rama de actividad o empresa, hasta llegar a especificar las contribuciones individuales que se expresarán finalmente en términos de competencia laboral en una norma.

**Capacitación presencial individual.** Proceso de enseñanza - aprendizaje que realiza el relator, instructor o facilitador en la sede del organismo técnico de capacitación o en la empresa, a un solo participante, el que debe estar presente durante la totalidad del proceso de instrucción.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICOS

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de un tipo de investigación descriptivo por que describe el impacto que se está teniendo un fenómeno de estudio además permite conocer situaciones y actitudes a través de la descripción llevándolo a la descripción exacta de las actividades de estudio.

**3.1.1 Paradigma de investigación.** El paradigma es cuantitativo porque nos permite recoger, procesar y además analizar datos cuantificables sobre las variables que se han determinado por medio de la descripción y siendo consecuente, se realizan por medio de los diseños experimentales como las encuestas, registros y estadísticas, es por eso que los diseños experimentales deben correlacionarse entre; la manipulación de una o más variables independientes; medir el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente y la validación interna de la situación experimental.

**3.1.2 Enfoque de investigación.** Este trabajo está basado bajo un enfoque empírico-analítico ya que nos permite observar la profundidad del fenómeno de estudio bajo un método de observación, métodos que posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio estableciendo leyes generales que se conectan entre la causa y el efecto del mismo contexto.

**3.1.3 Método de investigación.** Al realizar un proceso inducción para obtener como resultado un resumen descriptivo de lo observados hablamos de un método de investigación deductivo el cual nos permite generalizar las deducciones de la descripción para tratar de aplicarlas en situaciones particulares como es el caso, aunque la explicación se produzca después de los acontecimientos hay que tener en cuenta la determinación de causa y efecto.

**3.1.4 fuentes de recolección de información.** Para recolectar la información necesaria, que permitirá el cumplimiento de los objetivos planificado se diseñó una encuesta para el director de área de recursos humano y una entrevista al personal técnico de la corporación la cual permitirá tener conocimiento de lo que ellos piensan de los procesos de capacitación que se están aplicando en la corporación y de la misma manera considerar mediante este diagnóstico las fortalezas debilidades oportunidades y amenazas del proceso.

**3.1.5 Fuente primaria.** En este estudio se realizaran entrevistas a cada uno de los técnicos que hacen parte de la corporación cordeagropaz y una encuesta al representante del área de recursos humano; en cuanto la encuesta se levantara un diagnóstico, por medio de algunas variables tales como:

- Gestión humana
- Proceso de capacitación actual
- Programas de capacitación
- Temas de capacitación
- Propuestas propias

### **3.1.6 Fuentes secundarias**

- **Asesorías:** del especialista Wilson revelo.
- Tanto como revistas “GESTION HUMANA enlaces”
- Libros de administración

## **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

De acuerdo a la estructura organizativa de la corporación se tomara como referencia a al área de recursos humanos y por ende a su director para realizarle la encuesta

**Encuesta director de recursos humanos:** Encuesta a director área de recursos humanos.

#### **4. DESCRIPCION DEL PROCESO DE CAPACITACION IMPLEMENTADO POR EL AREA DE RH DE CORDEAGROPAZ**

En el desarrollo de esta propuesta en realidad es conocer los actuales procesos que se están ejecutando para llenar las necesidades de la capacitación del personal en Cordeagropaz. En este orden de ideas se observarán y se analizará el proceso de capacitación de la empresa con el fin de conocer cuál es su objetivo, el alcance, cuáles son sus referencias, cómo se desarrolla, cuáles son los medios para la detección de necesidades, quiénes son las personas que intervienen y finalmente algunos aspectos que sean de importancia para el desarrollo del proyecto.

Posteriormente un diagnóstico al proceso será el eje de la observación y el conocimiento que se obtendrá de la sección anterior donde tendremos encuesta y archivos del área de gestión humana de Cordeagropaz. La información expuesta fue tomada de los archivos del área de Gestión Humana de la empresa en la que se reúnen todos los procesos que tiene el área, para el desarrollo de sus funciones.

##### **4.1 PROCESO DE CAPACITACION DE CORDEAGROPAZ**

**4.1.1 Objetivo.** Brindar capacitación, asesoría y acompañamiento socio empresarial a los usuarios de los diferentes proyectos a través de un proceso pedagógico y formativo, que permita fortalecer la capacidad de organización y gestión empresarial de los beneficiarios.

**4.1.2 alcance.** Proceso de Asistencia técnica el cual incluye las actividades socio empresariales, técnicas y de acompañamiento administrativo, financiero y contable.

- **Responsables:** Coordinador socioempresarial /Gestión humana.
- **proveedores:** Dirección, Área Técnica de campo y área administrativa y financiera.
- **entradas:** Listado de beneficiarios, proyecto
- **salidas:** Plan de capacitación, Material de capacitación, Asociaciones constituidas, Productores capacitados.
- **recursos:** Dinero, salas de capacitación, audiovisuales.
- **clientes:** Entidades de orden nacional, regional, departamental e internacional, Población desplazada y vulnerable, y Productores agropecuarios, acuícolas y pesca

#### **4.1.3 documentos de referencias:**

**Perfiles de cargo (AGH-R-6.2.2-01) y Descripciones de cargo (AGHR-6.2.2-02):** Son registros donde se establecen los requisitos que deben cumplir las personas para desempeñar los cargos, discriminando: nivel de formación académica, conocimiento, competencia, experiencia externa dentro de la Compañía.

**Evaluación de desempeño (AGH-P-6.2.2-03):** Es un proceso anual, mediante el cual se evalúa el desempeño de todos los colaboradores y cumplimiento de metas. Con el objetivo de realizar capacitaciones, promociones y/o aumentos salariales

**Necesidades de capacitación (AGH-R-6.2.2-05-01):** Es un formato en el cual, los responsables de cada área, informan a la Gerencia de Gestión Humana las necesidades de capacitación detectadas.

**Certificados:** Son todos los diplomas o constancias de asistencia que se entregan al finalizar las sesiones de capacitación y que demuestran la participación en los mismos. Puede ser entregados por Almacénar o por entidades externas.

**Registro de asistencia y/o capacitación y/o divulgación (AGH-R-6.2.2-05-02):** Es una hoja que se hace firmar a los asistentes a eventos de capacitación llevados a cabo en Almacénar y a través del cual se demuestra la participación en los mismos.

**4.1.4 Descripción de procesos y procedimiento.** Esta descripción hace referencia a las actividades que se realizan o se ejecutan por el responsable de las mismas, además describe su flujograma, sus funciones, documentos, y su tiempo estipulado.

**Cuadro 1. Manual de procesos y procedimientos corporación para el desarrollo agro empresarial**

CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO AGROEMPRESARIAL DE TUMACO			
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
Versión: 01			
Código: PD-CSE-001/SGC	Elaborado por: YENNY OQUEENDO	Aprobado por: BISMARCK PRECIADO SAYA	
<b>8.1 Procedimiento de Capacitación, Asesoría y acompañamiento Socioempresarial.</b>			
ACTIVIDAD FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	Documento	Tiempo máximo estimado
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; B1[1. Identificar la población beneficiaria del proyecto.]     B1 --&gt; B2[2. Concertar el plan de capacitación con los beneficiarios.]     B2 --&gt; B3[3. Preparar el plan de capacitación.]     B3 --&gt; B4[4. Diseñar los materiales de capacitación.]     B4 --&gt; B5[5. Desarrollar los módulos de capacitación socioempresarial a través de talleres.]     B5 --&gt; D1{¿El producto debe ser la constitución de la asociación?}     D1 -- NO --&gt; FIN1([FIN])     D1 -- SI --&gt; B6[6. Asesorar y acompañar en la constitución de la forma asociativa.]     B6 --&gt; B7[7. Capacitar, asesorar y acompañar al cuerpo directivo de la asociación.]     B7 --&gt; B8[8. Evaluar de manera participativa con el cuerpo directivo y beneficiario el nivel de avance.]     B8 --&gt; B9[9. Entregar los documentos de las organizaciones y beneficiarios capacitados.]     B9 --&gt; FIN2([FIN])                     </pre>	<p><b>1. EL COORDINADOR SOCIOEMPRESARIAL Y/O ASESOR SOCIO EMPRESARIAL,</b> retoma la población beneficiaria preseleccionada del proyecto a implementar, de acuerdo a los terminos del proyecto.</p> <p><b>2. EL COORDINADOR SOCIOEMPRESARIAL Y/O ASESOR SOCIO EMPRESARIAL,</b> Realiza reuniones para la concertación del plan de capacitación con los beneficiarios del proyecto a fin de determinar las fechas y lugares de las capacitaciones.</p> <p><b>3. EL COORDINADOR SOCIOEMPRESARIAL Y/O ASESOR SOCIO EMPRESARIAL,</b> Prepara el plan de capacitación basandose en el plan operativo de intervencion del proyecto.</p> <p><b>4. EL COORDINADOR SOCIOEMPRESARIAL Y/O ASESOR SOCIO EMPRESARIAL,</b> Diseña los materiales de capacitación, de acuerdo al manual de capacitación establecido y las características específicas del proyecto.</p> <p><b>5. EL COORDINADOR SOCIOEMPRESARIAL Y/O ASESOR SOCIO EMPRESARIAL,</b> Desarrolla los módulos de capacitación socio empresarial a través de talleres dirigidos a los grupos beneficiarios del proyecto.</p> <p>Nota 1: Si el producto es la constitución de una asociación, continua con la actividad No. 6</p> <p>Nota 2: Si el producto no es la constitucion de una asociación, luego de realizar la capacitación finaliza el proceso.</p> <p><b>6. EL COORDINADOR SOCIOEMPRESARIAL,</b> asesora y acompaña en la constitución legal de la forma Asociativa a implementar ante las entidades competentes.</p> <p><b>7. EL COORDINADOR SOCIOEMPRESARIAL Y/O ASESOR SOCIOEMPRESARIAL,</b> Constituida la asociación, continua la capacitación, asesoría y acompañamiento al Cuerpo Directivo para el fortalecimiento de su capacidad de gestión administrativa y comercial, durante el desarrollo del proyecto.</p> <p><b>8. EL COORDINADOR SOCIOEMPRESARIAL Y/O ASESOR SOCIOEMPRESARIAL,</b> Evalúa de manera participativa con el cuerpo directivo y los beneficiarios el nivel de avance del proceso asociativo.</p> <p><b>9. EL COORDINADOR SOCIOEMPRESARIAL Y/O ASESOR SOCIOEMPRESARIAL,</b> Entrega los documentos de las organizaciones y los beneficiarios capacitados y constituidos legalmente.</p>	<p><a href="#">LIB-AT-13/SGC</a></p> <p><a href="#">AR-GA-08/SGC</a></p> <p><a href="#">PC-GA-18/SGC</a></p> <p>Cartillas de capacitación.</p> <p><a href="#">AEC-AT-1M/SGC</a></p> <p><a href="#">AEC-AT-1M/SGC</a></p> <p>Estatutos, Certificados de existencia y representación legal, actas de constitucion.</p> <p><a href="#">AEC-AT-1M/SGC</a></p> <p><a href="#">AEC-AT-1M/SGC</a></p> <p>informe final del proceso de asesoria socioempresarial</p>	<p>1 día</p> <p>de 1-5 días</p> <p>3 días</p> <p>de 5-15 días</p> <p>de 1-3 meses</p> <p></p> <p>de 1-15 días</p> <p>de 1-3 días/mes</p> <p>de 1-3 días/mes</p> <p></p>

Cuadro 1. (Continuación).

	<b>CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO AGROEMPRESARIAL DE TUMACO</b>					
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>					
	<b>Versión: 01</b>					
	<b>Código: pd-CAAS-001/SGC</b>		<b>Elaborado por: YENNY OQUENDO</b>		<b>Aprobado por: BISMARCK PRECIADO SAYA</b>	
<b>8.1.1 LISTA DE CHEQUEO</b>						
CODIGO	Versión	Nombre del documento	Tipo de documento		Fecha de aprobación	
			Externo	Interno	Modificaciones	
AEC-AT-04/SGC	01	REGISTRO DE ASISTENCIA DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN.		X		
EEC-AT-09/SGC	01	FORMATO DE EVALUACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN.		X		
AR-GA-08/SGC	01	ACTA DE REUNIÓN		X		
FUB-AT-01/SGC	01	LISTADO PRELIMINAR DE BENEFICIARIOS		X		
PC-GA-18/SGC	01	PLAN DE CAPACITACIÓN		X		
EEC-AT-09/SGC	01	FORMATO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN		X		

Cuadro 1. (Continuación).

 <p style="font-size: small; margin: 0;">CORDEAGRO PAZ</p>	<p><b>FORMATO UNICO DE BENEFICIARIOS</b></p>	<p style="font-size: x-small;">Codigo: FUB-AT-01/SGC</p> <p style="font-size: x-small;">Fecha aprobación: Octubre 07 de 2009.</p> <p style="font-size: x-small;">Versión: 001</p>											
<p>o/Departamento: _____ Fecha: Día _____ Mes _____ Año _____ Lugar: _____</p> <p>o ó Convenio: _____ Organización: _____</p>													
No.	Nombre y Apellido	Cedula	SEXO		Vereda/Barrio	Municipio	Actividad económica						
			M	F			Agrícola		Pecuaria	Piscicultura/ pesca	Comercial	Otra	
							Cultivo	Hectáreas					
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
<p>Diligenciado por: _____</p>			<p>Vo. Bo. _____</p>										

Cuadro 1. (Continuación).

	<b>ASISTENCIA A EVENTOS DE CAPACITACIÓN</b>			Código: AEC-AT-04/SGC
				Fecha aprobación: Octubre 07 de 2009.
				Versión: 001
Municipio/Departamento: _____ Lugar y Fecha de Capacitación: _____ Día ___ Mes ___ Año _____ Proyecto ó Convenio: _____ Organización: _____ Nombre de la Capacitación: _____ Nombre(s) de (los) Capacitadores _____ Número Total de Participantes: _____ Mujeres: _____ Hombres: _____ Duración (Horas) _____				
No.	Nombre y Apellido	Cedula	Vereda/Barrio /Organización	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				

Cuadro 1. (Continuación).

	<b>EVALUACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN</b>	Código: EEC-AT-09/SGC		
		Fecha aprobación: Octubre 07 de 2009.		
		Versión: 001		
Municipio/Departamento: _____				
Proyecto ó Convenio: _____				
Lugar donde se ejecuta el proyecto: _____				
Fecha de Capacitación: Día ____ Mes ____ Año ____ Tiempo que se lleva en ejecución _____				
<b>No.</b>	<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	Bueno 😊	Regular 😐	Malo 😞
1.	¿En términos generales como le pareció el evento de capacitación?			
2.	¿Qué tanto entendió usted los temas que le enseñaron?			
3.	¿Cómo le pareció la forma como le enseñó el capacitador del evento?			
4.	<b>¿De los temas o actividades desarrolladas en la capacitación, cuales le parecieron de mayor importancia?</b> _____ _____ _____ _____			
5.	<b>¿Qué temas de la capacitación no entendió muy bien?</b> _____ _____ _____			
6.	<b>¿Qué recomendaciones sugiere para mejorar la capacitación?</b> _____ _____ _____			

Cuadro 1. (Continuación).

 <b>CORDEAGRO PAZ</b>	<b>ACTAS DE REUNIÓN</b>	Código: AR-GA-08/SGC <hr/> Fecha aprobación: Octubre 07 de 2009 <hr/> Versión: 002
Municipio/Departamento: _____ Proyecto ó Convenio: _____ Lugar y Fecha: _____ Día ____ Mes _____ Año _____ horario de reunión: inició _____ terminó _____		
<b>OBJETIVO DE LA REUNIÓN</b> _____ _____		
<b>ASISTENTES:</b> Lista de asistentes adjunto _____ personas		
<b>AGENDA DE LA REUNIÓN.</b>		
<b>TEMAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
<b>SEGUIMIENTO Y COMPROMISOS ACTA ANTERIOR. (si los hay)</b> _____		
<b>N.º</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>ESTADO Y OBSERVACIONES</b>

Cuadro 1. (Continuación).

<i>COMPROMISO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>INICIA</i>	<i>TERMINA</i>

FECHA DE LA PROXIMA REUNIÓN: Día \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Se cumplió el objetivo: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_

Quien elaboro el acta

Nombre: \_\_\_\_\_

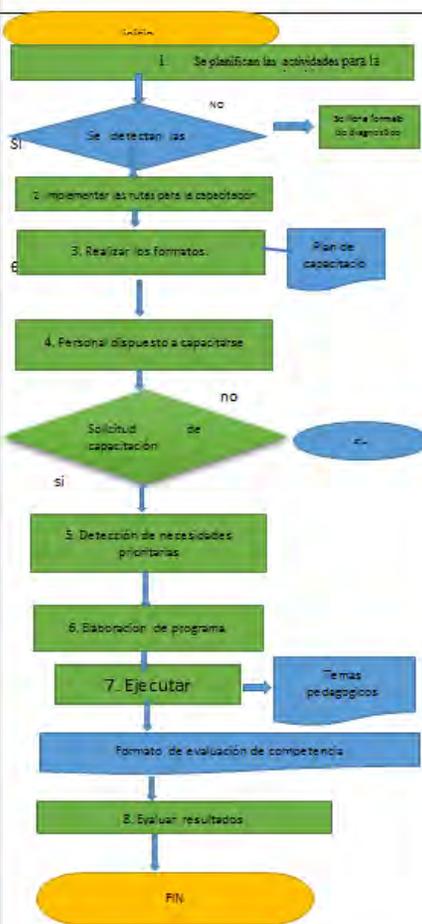
Fuente: Este estudio

## Cuadro 2. Plan de capacitación propuesto

	<b>ASISTENCIA A EVENTOS DE CAPACITACIÓN</b>			Código:
				Versión: 001
Municipio/Departamento: _____ Lugar y Fecha de Capacitación: _____ Día ____ Mes ____ Año _____ Proyecto _____ ó _____ Convenio: _____ Organización: _____ Nombre _____ de _____ la _____ Capacitación: _____ Nombre del colaborador _____ <b>Tema de capacitación</b> _____ Número Total de Participantes: _____ Mujeres: _____ Hombres: _____ Duración (Horas) _____				
No.	Nombre y Apellido	Cedula	Vereda/Barrio /Organización	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				

Fuente: Este estudio

**Cuadro 3. Formato de actividades propuesta**

 <p><b>CORDEAGRO PAZ</b></p>	CORPORACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL		
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		
	VERSION 01.1		
CODIGO	ELABORADO POR RICHSRD QUINTERO	APROBADO POR:	
8.1.1 PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION AL PERSONAL ASISTENCIA TECNICA			
FLUJOGRAMA	DESCRIPCION	DOCUMENTOS codificados	TIEMPO MAXIMO ESTIMADO
	1. El coordinador socioempresarial planifica las pautas para el plan de capacitación		3 meses
	Si de detectan las necesidades puede continuar con la actividad #2/ si no se detectan las necesidades se requiere llenar un formato de diagnostico		2-3 semanas
	2.el asesor implementa las rutas disponibles para el proceso los pasos a seguir para la implementación del plan		2 días
	3.el coordinador elabora el plan en un formato identificado	Plan de capacitación	3 semanas
	4. el asesor depura el personal que está dispuesto a capacitarse para seguir con la ruta		2 semana
	Si no se realiza la solicitud se termina el proceso para el colaborador / si se realiza la solicitud pasar al siguiente paso #5		
	5. el asesor por medio de diagnóstico identifica las necesidades prioritarias		1 semana
	6.el coordinador socioempresarial elabora los programas de capacitación con los temas correspondientes y actividades puntuales		6 días a 2 semanas
7.el asesor y/o el coordinador prepara los temas pedagógicos y tecnológicos que serán dictados por los especialistas del tema	Temas pedagógicos	3 a 4 días	
El asesor entrega los formatos de competencia y habilidades		2 días	
8.el coordinador y/o el asesor evalúa de manera participativa el cuerpo directivo y a los colaboradores que reciben la capacitación	Informe final del proceso de capacitación con sus respectivas evaluaciones y resultados		

Fuente: Este estudio

### **Temas de capacitación de gestión humana**

- Introducción al desarrollo organizacional
- estrategia y organización
- evaluación de desempeño
- evaluación de puesto
- curso de selección y evaluación del personal

### **Temas de capacitación al personal técnico**

- cursos de identificación de pc
- RSPO
- técnicas de persuasión
- principios teóricos de abono orgánico
- manejo y conservación de suelos
- preparación de diferentes tipos de abono
- técnicas de persuasión y convencimiento
- caracterización de fincas orgánicas
- manejo y solución de conflictos
- relaciones interpersonales y sociales

## 5. DIAGNOSTICO AL PROCESO DE CAPACITACION

Teniendo en cuenta que el diagnóstico “tiene la intencionalidad de hacer un estudio sistemático, integral y periódico, que tiene como propósito fundamental conocer la situación y el funcionamiento del proceso, detectando las causas, síntomas y la situación actual del objeto de estudio, con el fin de analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden bien sea a la eliminación de los problemas detectados o al mejoramiento de los mismos”<sup>26</sup>.

Se considera realizar un diagnóstico que para tal efecto y para este trabajo de pasantía conlleve la necesidad de adquirir información muy importante y veraz en tal razón es trascendente conocer la manera como se está implementando los procesos de capacitación y el impacto que tiene en las personas y, finalmente, saber si se está encaminado a los objetivos y además detectar y suplir las necesidades de capacitación de los empleados de la organización, con el propósito de garantizar y mantener los estándares de calidad en la prestación de servicios y, al mismo tiempo, aumentar el nivel de conocimientos, habilidades, competencia y experiencia del personal de cordeagropaz. Para esta gestión (conocer y analizar la opinión del personal técnico de cordeagropaz) se realizó una encuesta en la que se tuvieron en cuenta algunos temas específicos de la capacitación, en los que se quiso profundizar. Esta encuesta fue un instrumento de diagnóstico de gran importancia, que proporcionó información en tiempo real y preciso, con respecto a lo que piensan las personas de los temas que se trataron en ella. A continuación se presenta la forma en la que se diseñó y se aplicó dicha encuesta al personal de la empresa.

### 5.1 FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION

En la recolección de esta información para el cumplimiento de los objetivos expuestos en este proyecto, fue necesario este diseño de encuesta que nos permitiría conocer lo que piensan el personal de la corporación además, de lo que ellos esperan recibir sobre los procesos de capacitación que se están implementando y así poder mediante el análisis de las variables y/o un DOFA lo que son sus debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas en las que están inmersos.

**5.1.1 diseño de la encuesta:** “La encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario

---

<sup>26</sup> HERRERA, JAROL. Diagnóstico Administrativo. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-losproblemas.htm>

impreso”

Para la aplicación de la encuesta al personal técnico de Cordeagropaz fue necesario dos clases de cuestionarios uno para la parte de gestión humana donde se encuentran cargo de primer nivel donde se realizan preguntas enfocadas en la posición como líder con respecto al proceso de capacitación, en cuanto al personal técnico de cordeagropaz se diseñaron preguntas en la que se conoció la posición de la persona frente a la capacitación que recibe en su cargo técnico.

Puesto que se cuenta con dos cuestionarios prácticamente las preguntas son similares entre los cuestionarios por que la idea es captar la forma en que se están implementando los procesos de capacitación y si a la vez esa forma conlleva al cumplimiento de los objetivos.

Las primeras nueve (5) preguntas tienen la posibilidad de cinco (4) opciones para contestar: Superior a lo esperado, Igual a lo esperado, inferior a lo esperado, inaceptable. Una (1) de las preguntas tiene la opción de enumerar de mayor a menor los temas de capacitación de mayor interés. Y finalmente tres (2) de las preguntas dan la opción de escribir libremente su respuesta.

**5.1.2 Aplicación del cuestionario.** “Una parte fundamental para realizar un estudio de cualquier tipo es obtener resultados confiables y que puedan ser aplicables. Es impráctico llevar a cabo algunos estudios sobre toda una población, por lo que la solución es llevar a cabo el estudio basándose en un subconjunto el cual es denominado muestra. Sin embargo, para que los estudios tengan la validez y la confiabilidad buscada es necesario que tal subconjunto de datos, o muestra, posea algunas características específicas que permitan al final, generalizar los resultados hacia la población en total.

Esas características tienen que ver principalmente con el tamaño de la muestra y con la manera de obtenerla. Para calcular el tamaño de una muestra hay que tomar en cuenta tres factores:

- El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total.
- El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.
- El nivel de variabilidad<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> LARIOS, Víctor. Teoría del Muestreo. Universidad Autónoma de Querétaro. México: 1999. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: Disponible en <http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>

En este caso en particular la aplicación se realizó así:

Por parte de la gestión humana se realizó la encuesta al coordinador socio empresarial y a la asesora psicosocial, en cuanto al personal técnico se le realizaron ocho (8) encuestas para ellos es decir que no necesitamos calcular tamaño de muestra en este caso.

## **5.2 TABULACION DE LA INFORMACION**

Ya obtenida la información de la aplicación del cuestionario se presenta la forma como se procedió a tabular la información que se recolecto por medio del cuestionario sabiendo que se realizaron dos cuestionarios pero cada uno con diferentes enfoques.

## **5.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

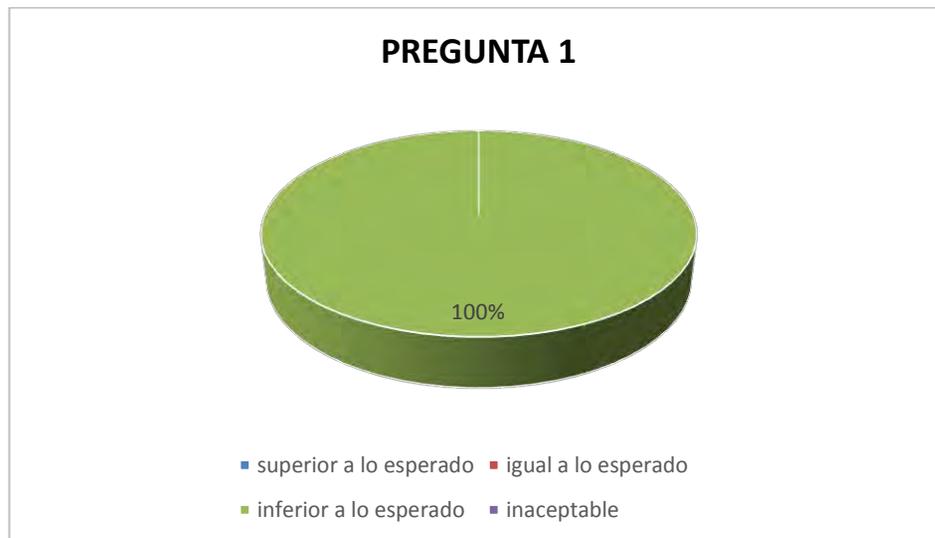
### **5.3.1 Cuestionario No. 1**

#### **A) Resultado de las preguntas**

Hasta hoy como le ha parecido el proceso de capacitación implementado para todo el personal técnico de cordeagropaz en función a lo esperado?

Con esta pregunta se busca conocer lo que perciben gestión humana en cuanto al proceso implementado para el personal técnico desde un enfoque de responsabilidad por parte del departamento de RH

### Grafico 1. Pregunta 1



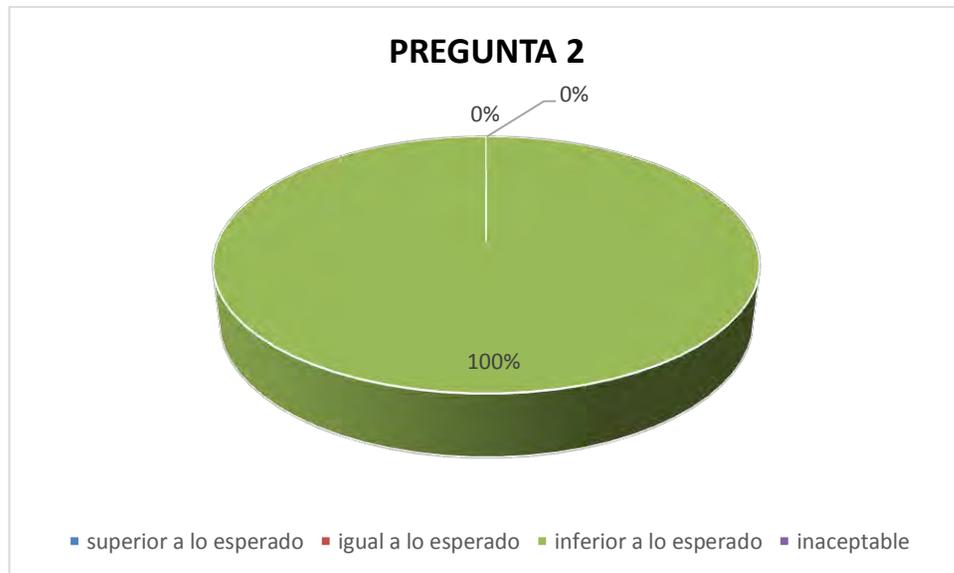
Fuente: Este estudio

La grafica nos muestra que el 100% de los encuestados expresa que los procesos de capacitación implementados están a un nivel inferior de los esperados, obviamente nos muestra que los procesos de capacitación en cuanto al enfoque de gestión humana presenta una gran debilidad para la empresa cordeagropaz.

**- En las capacitaciones se dan a conocer los propósitos hacia dónde quiere llegar, y si Ud. hace parte de ese proceso, responda en función de lo esperado?**

Con esta pregunta se busca enterarse del grado de capacidad que tienen los programas en la empresa ya que además de implementar los programas hay que tener en cuenta si estos están encaminando al receptor y al crecimiento dentro de la corporación promedio de sus competencias adquiridas.

## Grafico 2. Pregunta 2



Fuente: Este estudio

La grafica nos muestra que en cuanto a la percepción en función de lo esperado el 0% de los encuestados presentan un grado superior a lo esperado otro 0% presentan un grado igual a lo esperado otro 0% presenta un grado inaceptable y el 100% de los encuestados expresa que la inclusión de las personas mediante los procesos de capacitación implementados están a un nivel inferior de los esperados.

**- En función de lo esperado responda si los planes de capacitación se han actualizado periódicamente con los nuevos sistemas tecnológicos?**

En este mundo cambiante lo único constante es la variación de la tecnología que día a día nos ofrece una gran oportunidad de crecer y de estar a la vanguardia para la competencia, sin embargo en muchas ocasiones las personas no se encuentran actas para enfrentar estos retos así como las empresas, pero si es necesario estar pendiente en la forma de capacitar y llenarse de conocimientos tecnológico para enfrentar el entorno.

### Grafico 3. Pregunta 3



Fuente: Este estudio

La grafica nos demuestra la gran necesidad que se tiene en este campo ya que de manera contundente las periodicidades de capacitación están en un 50% inferior a lo esperado y el otro 50% es inaceptable demostrando la gran necesidad de frecuencia; surge una oportunidad para plantearlo en una propuesta..

#### - Los programas de capacitación en qué medida le proporcionan competencias para llevar a cabo su desempeño?

Con esta pregunta se busca conocer en qué grado y además que impacto ejercen los procesos de capacitación que se ofrece en beneficio del RH en la gestión por competencia, y de la misma manera el impacto que genera en el desempeño del cargo.

### Grafico 4. Pregunta 4



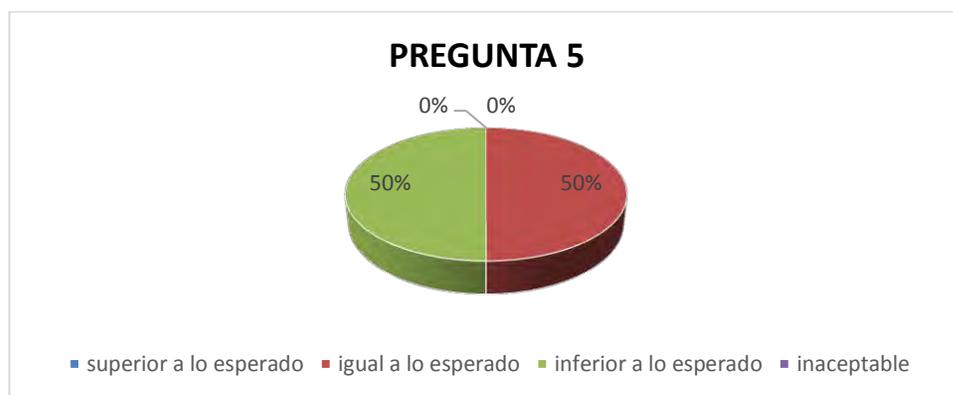
Fuente: Este estudio

El 100% de los encuestados que se sometieron a los procesos de capacitación que se ofrece por parte de la corporación se encuentran en un estado inferior de lo esperado demostrando que los procesos no están proporcionando las suficientes herramientas para que el mismo personal sean más competentes en su trabajo dejando relucir la oportunidad en una posterior

**- Los programas de capacitación lo motiva para ocupar cargos de mayor responsabilidad teniendo en cuenta sus competencias?**

El objetivo de esta pregunta es conocer si los cargos de un nivel bajo están incluidos en la posibilidad de ocupar cargos de mayor nivel de acuerdo a su competencia que de alguna manera ha sido provocado por los procesos de capacitación y que permita ocupar otros cargos de mayor nivel y de mayor responsabilidad teniendo en cuenta que no solo es capacitar si no también tener en cuenta todas las habilidades como el conocimiento y la experiencia.

**Grafico 5. Pregunta 5**



Fuente: Este estudio

La grafica nos presenta un 50% iguala a lo esperado y un 50% inferior a lo esperado se puede demostrar que existe una deficiencia en el campo pero que se puede trabajar en ella, se presentan las condiciones y herramientas con las cuales se puedan mejorar estos resultados y que por el contrario los mayores porcentajes se encuentren “en superior a lo esperado e igual a lo esperado”

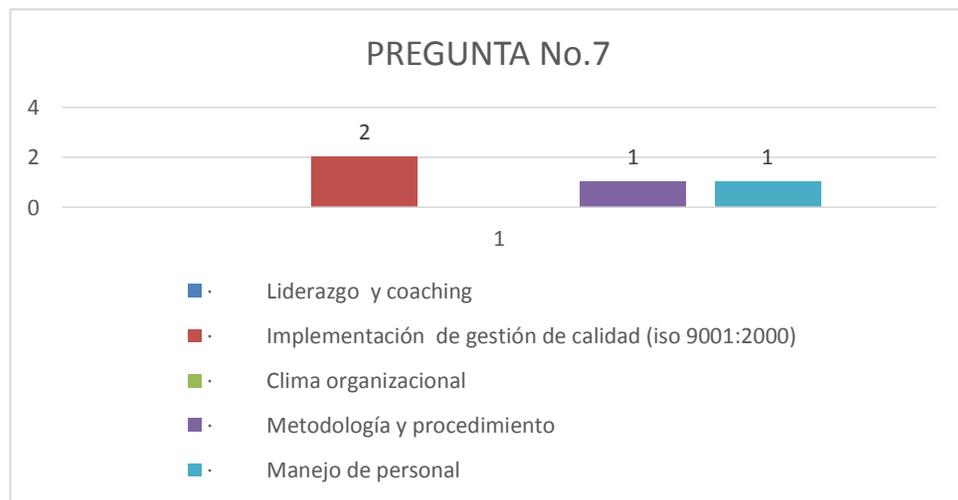
Que tema de capacitación ha tenido la oportunidad recibir:

Coordinador socioempresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa especial de desarraigados</li> <li>• Mundos rurales y transformaciones globales : desafíos y estrategias de respuestas</li> <li>• Técnicas de persuasión</li> </ul>
Asesor psicosocial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller sobre registros de proponentes</li> <li>• Actualización de funcionamiento de cooperativas de trabajo asociado</li> </ul>

En relación al sector de liderazgo del departamento de RH. Para arrojo resultado en cuanto a las capacitaciones que han recibido, se logra evidenciar que estas personas han sido capacitadas en temas pocos relacionados con el cargo que poseen siendo temas más de relación general que particularmente puntuales, Para la gestión social y humana.

**- Que tema usted considerada que deben estar dentro del programa de capacitación enumérelas de 1 al 5 siendo el ultimo de mayor importancia**

**Grafico 6. Pregunta 7**



Fuente: Este estudio

La gráfica demuestra que las dos personas encuestadas son del nivel de RH según las teorías deben de tener conocimiento en temas como liderazgo y coaching para poder garantizar los procesos de capacitación, así como clima organizacional de esta manera podrá hacerle frente a las condiciones de la capacitación, en conclusión para el campo ideal es necesario tener conocimiento

de todos los temas de capacitación expuestos en la gráfica encontrando una posibilidad de presentarse en una propuesta que ayude a la implementación de estos temas de gran importancia para poder producir producto para los cargos de menor nivel.

Que otros temas de capacitación le gustaría recibir que puedan incrementar su competencia.

Creatividad e innovación micro empresarial	registros de proponentes	Control y seguimiento para programas de desarrollo
liderazgo y coaching	consultores oferentes del programas de desarrollo institucional	Canales de distribución logística
Estrategias de motivación para las mi pymes	Manejo de conflictos	Clima organizacional

Se demuestra que las personas encuestadas tienen una tendencia a adquirir conocimiento de acuerdo al cargo que están ocupando.

Fue muy frecuente cuando hablaron de canales de distribución de logística y clima organizacional expresando que les son de mayor interés en cuanto a la adquisición de competencias laborales

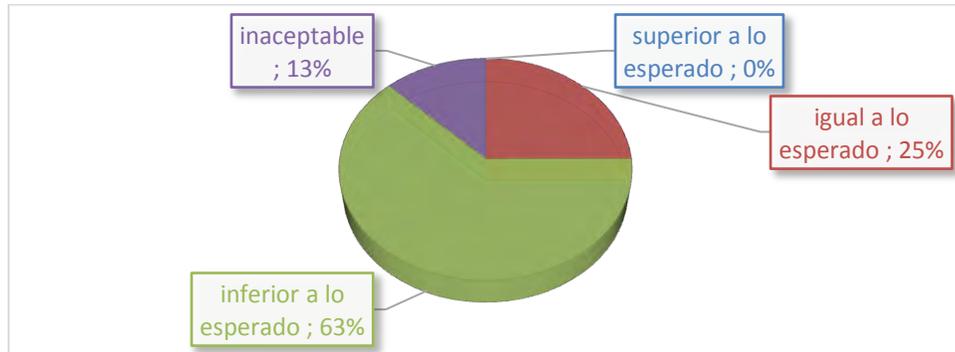
### 5.3.2 Cuestionario No.2:

#### A) Resultado de las preguntas

Hasta hoy como le ha parecido el proceso de capacitación implementado para todo el personal técnico de cordeagropaz en función a lo esperado?

Con esta pregunta se busca conocer lo que perciben el personal técnico de la corporación ya que ellos son los que más demandan estas herramientas de capacitación.

**Grafico 7. Pregunta 2**



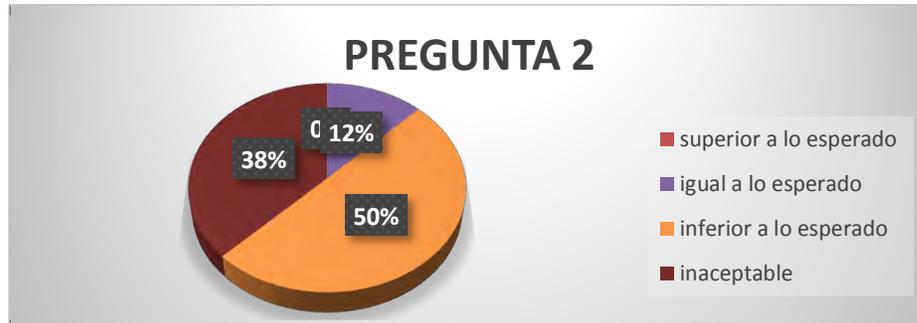
Fuente: Este estudio

La grafica nos muestra que el proceso de capacitación implementado por el nivel superior de RH, es inferior a lo esperado en un 63%, iguala lo esperado en un 25% e inaceptable en un 13% la tendencia es similar en comparación con el nivel anterior en cuanto que los puntos críticos siempre vienen siendo “inferior a lo esperado”

**- En las capacitaciones se dan a conocer los propósitos hacia dónde quiere llegar, y si Ud. hace arte de ese proceso, responda en función de lo esperado?**

Con esta pregunta que se dirige al personal técnico de cordeagropaz se busca enterarse del grado de capacidad que tienen los programas en la empresa ya que además de implementar los programas hay que tener en cuenta si estos están encaminando al receptor y al crecimiento dentro de la corporación promedio de sus competencias adquiridas.

**Grafico 8. Pregunta 2**



Fuente: Este estudio

La grafica nos arroja un resultado en el cual podemos resaltar negativamente que en cuanto a la inducción que se está implementando y en relación a la inclusión del personal en los propósitos, nos muestra que un 50% percibe inferior a lo esperado y que 38% es inaceptable a diferencia de solo un 12% que expresa iguala lo esperado.

**- En función de lo esperado responda si los planes de capacitación se han actualizado periódicamente con los nuevos sistemas tecnológicos?**

En esta pregunta el objetivo es el de conocer lo que piensan el personal técnico de cordeagropaz y sabiendo que, en este mundo cambiante lo único constante es la variación de la tecnología que día a día nos ofrece una gran oportunidad de crecer y de estar a la vanguardia para la competencia, sin embargo en muchas ocasiones las personas no se encuentran actas para enfrentar estos retos así como las empresas, pero si es necesario estar pendiente en la forma de capacitar y llenarse de conocimientos tecnológico para enfrentar el entorno.

**Grafico 9. Pregunta 3**



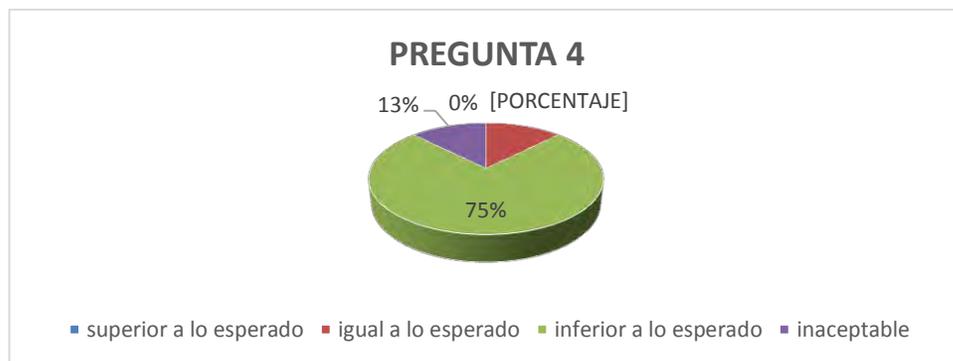
Fuente: Este estudio

La grafica nos demuestra la necesidad que se tiene en este campo aunque se refleja que 38% es inferior a lo esperado al igual que un 38% igual a lo esperado se observa que aunque se están realizando los planes de acuerdo a las necesidades se están quedando un gran porcentaje s in recibir de manera óptima el conocimiento y la información.

**- Los programas de capacitación en qué medida le proporcionan competencias para llevar a cabo su desempeño?**

Con esta pregunta se busca conocer en qué grado y además que impacto ejercen los procesos de capacitación que se ofrece en beneficio del personal técnico por parte del RH en la gestión por competencia, y de la misma manera el impacto que genera en el desempeño del cargo.

**Grafico 10. Pregunta 4**



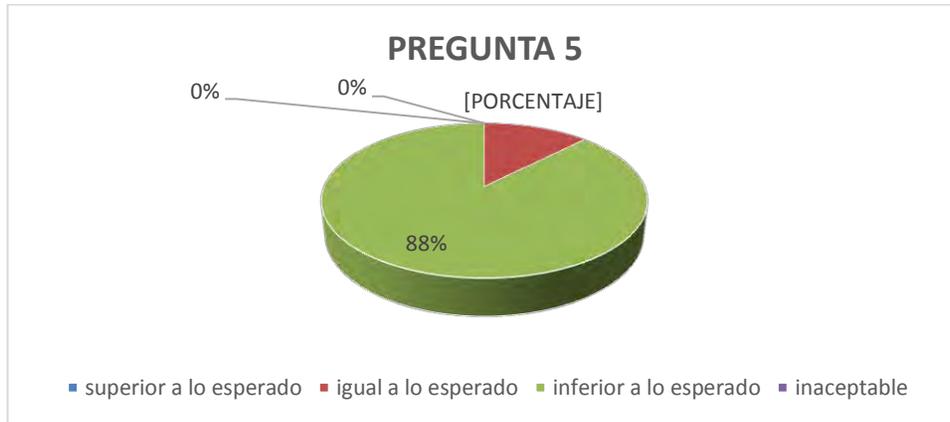
Fuente: Este estudio

El 75% de los encuestados que se sometieron a los procesos de capacitación que se ofrece por parte de la corporación se encuentran en un estado inferior de lo esperado demostrando que los procesos no están proporcionando las suficientes herramientas para que el personal sea más competentes en su trabajo dejando relucir la oportunidad en una posterior propuesta.

**- En su área o Centro Logístico alguna vez se ha divulgado el plan de capacitación?**

El objetivo de esta pregunta es el de conocer si son divulgados los planes de capacitación ya que es necesario que el personal técnico participe activamente en la ejecución y además tengan el conocimiento de que temas son los expuestos para que así se tenga la posibilidad de capacitarse de forma más racional y eficiente al personal y poder contribuir con su competencia para la corporación.

**Grafico 11. Pregunta 5**



Fuente: Este estudio

Aunque en casi la totalidad de los encuestados conocen el plan pero si observamos la gráfica podemos decir que en un gran porcentaje se desconoce el plan de capacitación debido a que no representan divulgación para ellos, solo el 12% dice que es igual a lo espedo pero el 88% lo desconoce o dice que es inferior a lo esperado

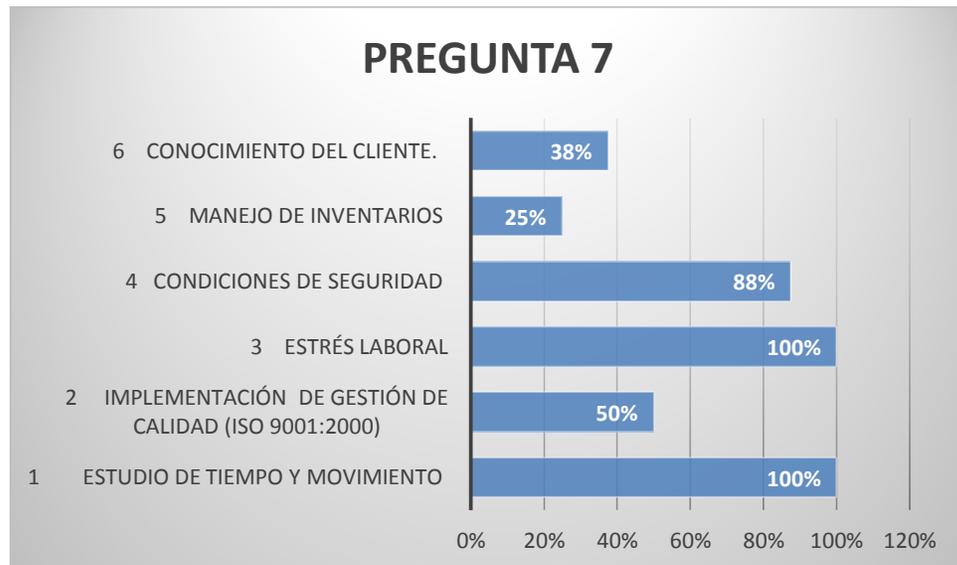
Que tema de capacitación ha tenido la oportunidad recibir.

Indicadores de gestión	Equipos de manipulación de almacenamiento	Curso de Excel
Gestión de inventarios	registros de proponentes	

De la población encuestada solo 5 de ellos respondieron que habían tenido capacitaciones en los temas mencionados en la tabla pero en realidad para el personal técnico de la corporación cordeagropaz que trata de asistencia técnica rural pues estos temas no están muy enfocados en la naturaleza del empresa y la gestión que realizan los técnico además del tema tecnológico hace falta el tema puntual que es el técnico y los manejos rurales y relaciones

- Que tema usted considera que deben estar dentro del programa de capacitación enumérelos de 1 al 6 siendo el ultimo de mayor importancia?

**Grafico 12. Pregunta 7**



Fuente: Este estudio

La gráfica demuestra que las personas encuestadas son de nivel secundario es decir el personal técnico deben de tener conocimiento en temas como conocimiento al cliente en su orden implementación de las iso 90001 condiciones de seguridad esta es muy importante ya que además de ser un tema de gran importancia y además enfatiza con los temas de enfoque.

Que otros temas de capacitación le gustaría recibir que puedan incrementar su competencia.

identificación de pc	Extensión rural	Técnicas de persuasión
Relaciones sociales	manejo de fertilizantes	Oratoria
Auditor interno	RSPO	

Se demuestra que las personas encuestadas tienen una tendencia a adquirir conocimiento de acuerdo al cargo que están ocupando.

Fue muy frecuente cuando hablaron de técnicas de persuasión, extensión rural, y manejo de fertilizantes expresando que les son de mayor interés en cuanto a la adquisición de competencias laborales.

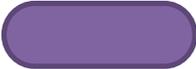
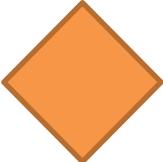
Teniendo en cuenta el diagnóstico, y mediante herramientas para medir la competitividad como clave para el éxito del personal técnico de Cordeagropaz se podrá presentar una propuesta en el siguiente capítulo, encaminada a los objetivos planteados por la organización.

## **6. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL TÉCNICO DE LA EMPRESA CORDEAGROPAZ.**

Gracias a toda esta información recolectada a medida del desarrollo de este proyecto se puede presentar la propuesta que pueda optimizar los procesos para la capacitación del personal técnico de cordeagropaz, culminando así con el desarrollo de los objetivos trazados en el proyecto, además la intención de este plan es poder suplir la necesidad de capacitación que más se pueda en el personal de la empresa, en este orden de ideas también teniendo en cuenta todo lo anteriormente realizado e información analizada de los implicados además, la ruta que nos marca el marco teórico se presentan las propuestas que mejorarían el proceso de capacitación para el personal técnico de cordeagropaz

- Promulgar los procesos y explicar la importancia que tiene estos procesos en la capacitación del personal.
- Restructurar el proceso que se está llevando a cabo el inventario de necesidades de capacitación.
- Determinar nuevos mecanismos para la detención de necesidades
- implementar rutas claras para los temas de capacitación al personal y que sean acordes a su desempeño.
- Direccional los procesos con los objetivos corporativo
- Divulgar el proceso de capacitación entre todo el personal de la empresa
- Implementar rutas procesos para los niveles de RH.
- Mejorar las evaluaciones del proceso
- Implementar procesos tecnológicos
- Aplicación de una estrategia de plan carrera para la motivación personal.

**Figura 1. Simbología utilizada para el proceso de capacitación**

	<p><b>INICIADOR O TERMINADOR:</b> Símbolo utilizado para Indicar el inicio o fin del proceso</p>
	<p><b>PROCESO:</b> Símbolo utilizado en el diagrama para representar una tarea o actividad</p>
	<p><b>DECISIÓN:</b> Símbolo utilizado en el diagrama de flujo para representar una actividad de decisión.</p>
	<p><b>DOCUMENTO:</b> Símbolo utilizado en el diagrama de flujo para representar la documentación escrita pertinente al proceso</p>
	<p><b>CONECTOR:</b> Símbolo utilizado en el diagrama de flujo para representar una entrada o salida de una parte del diagrama u otra dentro de la misma hoja.</p>
	<p><b>ARCHIVO:</b> Símbolo utilizado en el diagrama de flujo para representar el archivo de la información</p>

Fuente: Este estudio

De acuerdo a las propuestas mencionadas anteriormente, y teniendo en cuenta su flujograma del proceso de capacitación se detallara a continuación su explicación y posteriormente se presentara su respectivo plan de acción.

Para que el personal pueda tomar decisiones acertadas y realizar bien su trabajo sin que lo estén arreando tienen que padecer de mucha información y motivación en su cargo, para eso es necesario que conozcan muy bien los procesos mediante comunicaciones e información acertada para que pueda dimensionar las bondades que trae hacer bien su trabajo tanto a la empresa como a título personal “cada uno de ellos es dueño de su destino y por lo tanto es responsable de lo que pase con él, les demuestra a los mismos que deben dejar de lado los

fantasmas externos y ver que las soluciones están en sus manos”<sup>28</sup>

Esta reestructuración está encaminada al departamento superior dentro de RH y debe enfocarse a los directores responsables ya que además de que los procesos sean incluyentes deben tener un componente de diferenciación ya que el enfoque debe ser diferente por la razón de las necesidades de capacitación; por un lado directivas que relacionan las estrategias y objetivos estratégicos, por otro lado los objetivos productivos relacionando las necesidades técnicas, así que es necesario replantear los procesos de capacitación en la corporación cordeagropaz ya de acuerdo al diagnóstico la forma de capacitación no está siendo encaminada a las necesidades que expresa el personal, es decir que se capacita pero no evidentemente y la solución es replantear el inventario de necesidades donde se pueda observar que, realmente es eficiente para ellos en medida de capacitación, donde la misma conlleve temas de interés que le permitan desarrollarse en su puesto de trabajo.

Para esta propuesta debemos tener muy en cuenta el contenido del marco teórico ya que nos muestra la forma perfecta según CHIAVENATO, IDALBERTO de realizar nuevos mecanismos que no se están implementando en el momento en la corporación mecanismos como:

- ✓ Análisis de la organización total: Sistema Organizacional.
- ✓ Análisis del talento humano: Sistema de entrenamiento.
- ✓ Análisis de las operaciones y tareas: Sistema de adquisición de habilidades.

Estos temas contienen un componente importante el cual permite inventariar necesidades tanto para los directivos como para el personal técnico, llevar esos resultados a un gran diagnóstico el cual puntualice y priorice las necesidades para poder solucionarlas y así todo el personal se pueda desempeñar en forma eficiente en su cargo. “Los instrumentos más usuales son:

**Cuestionario**, que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa

**Descripción y perfil del puesto**, que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.

---

<sup>28</sup> SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Madrid: Ed Granica, 1994.

**Evaluación de desempeño**, que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.”<sup>29</sup>

Los planes de capacitación son necesarios pero son de gran importancia cuando se realizan de una mejor forma es decir más eficiente, hay que tener en cuenta grandes variables que comprometen los resultados, entonces es importante implementar los planes teniendo en cuenta las, cargos y sus funciones y las responsabilidades que tiene cada uno en su sitio de trabajo, es preciso conocer que aunque las capacitaciones dan conocimiento hay que enfocarse y priorizar los temas según la necesidad, entonces para poder darle solución a este debilidad que posee la corporación y mejorar su tarea es significativo implementar un plan de capacitación en primer plano se reestructuren procesos para que en el manual sean divulgados los planes que se tienen para el alcance de los objetivos ; luego para que este proceso llene las expectativas se debe implementar una ruta clara en función de lo que se quiere, se puede, o que se requiera por necesidad prioritaria. En este sentido habrá una gran responsabilidad de parte del personal manteniéndose enterado de los planes y que esos planes se dirigen a un objetivo y además se conocerá el objetivo es la única forma de alcanzar el éxito tanto personal como institucional.

Todos los objetivos corporativos tienden a ser objetivos planificado estratégicamente y por la dirección de los líderes de las mismas corporaciones para que la capacitación se encuentre sumergida en estos objetivos la dirección debe saber que todos su personal debe encaminarse en una sola dirección saber cuál es la misión la visión que se tiende alcanzar, de hecho los procesos de capacitación plasmados dentro de una comunicación fluida y de apoyo ya que no solo el personal técnico debe estar capacitado en esa área el personal directivo debe estar actualizado sobre la forma en que se presentara ese plan ya que es importancia el papel de los líderes en el desarrollo de la planeación estratégica, y de sus objetivos pues ellos están en el nivel superior y es importante que ellos cuenten con mecanismos y herramientas de competitividad para que luego sea ese el valor agregado que se pueda transmitir al personal operativo o técnico.

Es importante conocer la opinión del personal de la empresa ya sea por cualquier de los métodos de recolección de información que existen, ejemplo los buzones de sugerencias además de las encuestara y muy importante un sistema de comunicación su implementación es necesaria como los grupos en las redes, intranet, esto para saber que necesidades tienen y de acuerdo a eso que programas se ofertan y así ellos estarán enterados de los planes de capacitación y

---

<sup>29</sup> NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponible en internet: <http://www.emprendepyme.net/tecnicas-e-instrumentos-para-detectar-las-necesidades-de-capacitacion.html>

sus procesos, el personal tendrá conocimiento de que esos procesos provocaran un desarrollo y crecimiento profesional y personal en su rol de trabajo.

Los procesos de capacitación deben ser participativos el cual mejoren el aprendizaje buscando fomentar el interés por el desarrollo, obviamente teniendo en cuenta que procesos y capacitaciones son los más complementarios para cada uno del personal teniendo en cuenta el perfil del puesto y los temas de capacitación.

Para que el proceso de capacitación sea complementado se necesita que en el mismo no solo se detecten las necesidades hay que evaluarlas así serán lo ideal en el personal y para bien de la empresa ,después de eso hay que hacer un seguimiento riguroso de los momentos del proceso es decir un control del proceso de esa forma al terminar se tendrá una ruta muy específica de la forma de capacitar al personal de la empresa, este control debería hacerse realizando cuestionarios para ellos o test que permitan detectar lo que se está aprendiendo y lo que ellos esperan aprender es decir llenar sus expectativas.

Teniendo en cuenta que la tecnología es la herramienta que tenemos al orden del día es preciso aprovechar en este momento con dos puntos específicos o dos procesos de tareas: primero adquirir la intranet como vía para la comunicación fluida en la empresa la cual permita que el personal técnico pueda entregarle al personal administrativo la información oportuna de los procesos productivos que se ejecutan, a la vez el personal administrativo contable pueda dar a conocer en cifras lo que representa la gestión técnica en la empresa y de esa manera poder interactuar entre todos los departamentos, eso provoca que cada uno de los departamentos sienta la responsabilidad de llegar coordinadamente a la ejecución e los objetivos misionales ; y dos adquirir un gran programa especializado para bases de datos en la cual se formen las nuevas hojas de vida actualizadas del personal y que progresivamente se actualice en cuanto a las capacitaciones adquiridas independientemente, y con los temas específicos con los cuales se capacitaron; así cuando se requiera analizar a cada empleado en cuanto a sus competencias sea muy fácil tanto como saber quién es competitivamente hasta como saber qué cargo de responsabilidad puede adquirir.

Para que el proceso de capacitación sea proactivo hay que motivar al personal para que se comprometa y permanezca en los procesos de capacitación teniendo en cuenta los temas que conlleven al plan carrera que les permita tener la posibilidad de desarrollarse en la empresa y que puedan ascender a cargos de mayor responsabilidad desarrollando sus capacidades y competencias. la posibilidad de poder ser tenido en cuenta para cualquier vacante posible en la misma empresa pero en distintos departamentos de la misma o externamente es motivante.

Implementar y/o adquirir sistemas de comunicación como la intranet es vital para que el procesos de capacitación tenga éxito en la empresa y en el personal de la misma, de esa manera todo será más sistematizado la comunicación fluida por este medio es importante ; en cuanto a crear una base de datos que pueda llevar el control sistémico del proceso o de los mismos temas que se ofrecen , es decir “comunicación fluida” para poder liderar esos procesos didácticos se pueden contratar pasantes, aprendices, o practicantes del Sena o de alguna institución con trayectoria del tema, y transmitirlo al personal de esa forma se aprovechara la información y el conocimiento a menores costos que conlleva contratar nuevo personal este proceso le dará al RH la oportunidad de crecer y desarrollarse.

Así se concluye el procesos de capacitación al personal técnico de la empresa cordeagropaz el cual agrupa las herramientas y los procesos con el cual se lleve a cabo la ejecución de un plan de capacitación que permita el desarrollo de la empresa con las competencias de su personal, la propuesta se encuentra planteada en base a los conceptos adquiridos del marco teórico el cual nos presenta formas de mejorar los procesos de personal y nos detalla su aplicación, seguido de un gran diagnóstico realizado en la empresa donde los empleados manifestaron la verdad de la situación de la empresa en estas áreas ,fue de gran importancia para la presentación de esta propuesta así como saber mucho de la empresa en su descripción y en sus manuales de procedimientos, este combo de información permitió que se realizara esta propuesta que se espera sea de gran provecho para la empresa cordeagropaz de Tumaco para el 2015, en caso de aplicarse se tendrían en cuenta los costos que conlleva realizarla ya que en este proyecto no están contemplados.

## Cuadro 1. Plan de capacitación

OBJETIVO	META	INDICADORES	ACTIVIDADES /TEMAS DE CAPACITACION	TEMAS DE CAPACITACION	TIEMPO EN HORAS	RESPONSABLE	COSTO
1. promulgar y explicar los procesos de capacitacion para que se conozcan en todo el personal.	que el todo el personal tecnico conozca el proceso.	personal con el conocimiento/total personal de la empresa	_ Implementar un sistema de intranet con fácil accesibilidad.	curso de excel mejorado	80	ingeniero de sistemas	400.000
			_ oportuna informacion en carteles por la empresa	documentos foliados	8	secretaria	200.000
Encontrar nuevos mecanismos para la detención de necesidades	80% de éxito en el proceso de detectar la necesidad	sistemas organizacional,de ,talento humano de,operaciones y tarea	implementar formatos de: diagnosticos ,encuestas , entrevistas formatos de evaluacion y descripcion del puesto.	Formato ECG-ACG-AOC,Formato de encuesta OIT	48	ordinador socioempresarial y asesor psicossocial	2.200.000
mejorar procesos tecnológicos	estar a la vanguardia de la tecnologia para el manejo de la comunicacion y la oportuna informacion	porcentaje del proceso de accion dentro de un plan de comunicacion	comprar y repartir folletos ,cartillas sobre las clases de comunicacion,y las buenas resultados que prometen	Riesgos Profesionales-Introduccion al pueest de trabajo - Estrategias organizativas para mipymes	175	ordinador socioempresarial y asesor psicossocial	1.100.000
implementar rutas claras para los temas de capacitación al personal y que sean acordes a su desempeño.	capacitar a todo el personal en temas relacionados con el cargo y funcion que ocupan	tema de capacitacion / # personal capacitado	actualizacion de la informcion en reuniones periodicas	Manejo de inventarios - solucion de problemas - manejo y conservacion de suelos	156	asistente socioempresarial	1.200.000
			divulgar los procesos	comunicación y funcionalidades	20	especialista en sistema y comunicacion	400.000
			realizar un formato de control	formato de control CIE	16	ordinador socioempresarial	200.000
5. Direccionar los procesos con los objetivos corporativo	encaminar al todo el personal hacia la mision y vision de la empresa	nivel de capacitacion/requirimiento de la mision	implementar el buzón de sugerencias	_____	—	ordinador administrativo	100.000
			invitacion a conversatorios sobre direccion estrategica	planeacion estrategica	60	ordinador administrativo	1.300.000
			charlas de motivacion	seminarios de motivacion al personal	48	especialista externo en psicologia	560.000
Mejorar las evaluaciones del proceso	99% del personal evaluado	tecnicas de evaluacion/resultados positivos o negativos del proceso	realizar tex de competencias	realizar formatos CPOO- evaluacion del personal	80	asistente socioempresarial	300.000
			llenar formatos que indiquen temas de preferencia	charlas de reflexion	8	asistente socioempresarial	200.000
			simulacion de eventos posible	casuistica	21	especialista en gerencia estrategica	400.000
			analisis de casos			especialista en gerencia estrategica	
Aplicación de una estrategia de plan carrera para la motivación personal.	80% de productividad y competitividad y desarrollo en la empresa	nivel de competencia	implementar una politica de ascenso de acuerdo ala competencia y grado de responsabilidad que adquiera el personal	implementacion de politica corporativa	280	analista empresarial	3.000.000
		nivel de formacion					
		nivel de promocion economica y/o profesional					
<b>TOTAL</b>							<b>11.560.000</b>

Fuente. Este estudio

## 7. CONCLUSIONES

Después de un análisis exhaustivo se logra evidenciar que el diagnóstico de las necesidades de capacitación es un componente de gran importancia en la productividad de los empleados y la competitividad de la organización, ya que es determinante para la elaboración de un plan de capacitación y desarrollo del talento humano, y que este dirigido a suplir las necesidades exactamente del personal que lo requiere y además en los temas que se necesitan.

Tras la aplicación de un diagnóstico correspondiente se pudo observar la necesidad de capacitación dirigida al personal de asistencia técnica de Cordeagropaz encaminada al servicio que se debe prestar en calidad de operador, esto debido a la falta de actualización por parte de los directivos y RH, siendo esta actualización muy importante para la motivación y el mejor desempeño laboral.

Por otra parte y de acuerdo a los resultados que arrojó el instrumento aplicado La corporación para el desarrollo agro empresarial de Tumaco "CORDEAGROPAZ" se pudo identificar los fundamentos que ayudarían a medir aquellos cursos que fuesen de gran importancia en el mejor de los entornos identificados, así como también lograr identificar que lo más importante es la motivación por el logro personal y organizativo.

Efectivamente el resultado de un personal capacitado y satisfecho con el trabajo que se desempeñan se puede evidenciar en la medida de que un personal motivado y capaz de desempeñar correctamente sus actividades, demuestra una actitud positiva frente a los clientes, este es un elemento muy bien percibido por los mismos clientes, abriéndose una relación estrecha y una comunicación fluida, representándose esta condición como exitosa para la productividad personal y la competitividad organizacional.

## 8. RECOMENDACIONES

Lograr productividad en el desempeño de las labores que realiza el personal; así que la recomendación puntual es la implementación y aplicación de planes de desarrollo y capacitación de forma continua para el personal de gestión humana de cordeagropaz, con el fin de actualizar los conocimientos del personal para su desempeño eficiente en la organización.

Actualizar de acuerdo a las necesidades encontradas los programas, ya que estas necesidades son cambiantes a medida que pasa el tiempo, obviamente es necesario estar en coordinación con las necesidades en tiempo real, es por eso que se tiene que ser oportuno para llevar a cabo las mejoras de control, ya que este es un elemento determinante para la elaboración de un plan de desarrollo del recurso humano que garantice y que pueda suplir las necesidades que el personal requiere para su buen desempeño.

Evaluar sistemática y responsablemente lo que resulta de la implementación de los planes de capacitación en el área técnica y la socioempresarial, para que la coordinación de estas áreas provoquen un servicio especial e integral, a fin de introducir los nuevos conocimientos requeridos en el área socioempresarial permitiendo que el personal se mantenga enfocado por más tiempo en las organizaciones debido a que desempeña de manera eficientemente su trabajo, además estimulara habilidades futuras que le permitan ser más productivo en la organización y pueda adquirir beneficios que lo motiven para brindar el servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones. Octava edición. México: s.n., 2000. 380 p.

\_\_\_\_\_. Gestión del Talento Humano. El Nuevo Papel del Recurso Humano en las Organizaciones. México: Mac Graw Hill, 2002. 600 p.

DESSLER, Gary. Administración de Personal. Octava edición. México: Pearson Educación, 2001. 259 p.

GOMEZ, Aquino J. Recursos humanos. México: ECASA, 1992. 160 p.

SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Madrid: Ed Granica, 1994.

## NETGRAFIA

ALCALDIA DE MONTENEGRO – QUINDIO. [en línea] [citado 2015-03-01]  
Disponibile en internet: <http://montenegro-quindio.gov.co/>

COMITÉ LOCAL PARA LA PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE DESASTRES. Plan Local de Emergencia San Andrés de Tumaco, 2004. [en línea] [citado 2015-03-01]  
Disponibile en internet: [wiki.salahumanitaria.co/.../Comité\\_Local\\_para\\_la\\_Prevención\\_y\\_Atenci...](http://wiki.salahumanitaria.co/.../Comité_Local_para_la_Prevención_y_Atenci...)

CORDEAGRO. <http://www.cordeagropaz.com/> [en línea] [citado 2015-03-01]  
Disponibile en internet:

HERRERA, JAROL. Diagnóstico Administrativo. [en línea] [citado 2015-03-01]  
Disponibile en internet: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-losproblemas.htm>

LARIOS, Víctor. Teoría del Muestreo. Universidad Autónoma de Querétaro. México: 1999. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponibile en internet: Disponibile en <http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponibile en internet: [www.minagricultura.gov.co/..](http://www.minagricultura.gov.co/)

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponibile en internet: <http://www.emprendepyme.net/tecnicas-e-instrumentos-para-detectar-las-necesidades-de-capacitacion.html>

PLAN DE SALVAGUARDA AWA – UNIPA – CAMAWARI- INKAL- WUA -2009. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponibile en internet: [asociacionminga.org/index...y.../782-indigenas-awa-unipa-y-camawari](http://asociacionminga.org/index...y.../782-indigenas-awa-unipa-y-camawari)

PLANES DE MANEJO AMBIENTAL INTEGRAL 2003 RECOMPAS. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponibile en internet: [www.tumaco-narino.gov.co/apc-aa-files/.../PIU\\_TUMACO.pdf](http://www.tumaco-narino.gov.co/apc-aa-files/.../PIU_TUMACO.pdf)

WIKILEARNING. Capacitación y desarrollo del personal. [en línea] [citado 2015-03-01] Disponibile en internet: [http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personalconcepto\\_de\\_capacitacion/](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personalconcepto_de_capacitacion/)

# **ANEXOS**

## ANEXO A. ENCUESTA

### Cuestionario 1

#### Proceso de capacitación encuestas

Cargo \_\_\_\_\_

Antigüedad

#### Preguntas

Hasta hoy como le ha parecido el proceso de capacitación implementado por todo el personal de cordeagropaz en función a lo esperado?

1. Superior\_\_\_ 2. Igual \_\_\_ 3. Inferior\_\_ inaceptable

En las capacitaciones se da a conocer los propósitos hacia dónde quiere llegar, y si Ud. hace arte de ese proceso, responda en función de lo esperado?

1. Superior\_\_\_ 2. Igual \_\_\_ 3. Inferior\_\_ inaceptable

En función de lo esperado responda si los planes de capacitación se han ido actualizando con los nuevos sistemas tecnológicos?

1. Superior\_\_\_ 2. Igual \_\_\_ 3. Inferior\_\_ inaceptable

Los programas de capacitación en qué medida le proporcionan competencias para llevar a cabo su desempeño?

1. Superior\_\_\_ 2. Igual \_\_\_ 3. Inferior\_\_ inaceptable

Los programas de capacitación lo motiva para ocupar cargos de mayor responsabilidad teniendo en cuenta sus competencias?

1. Superior\_\_\_ 2. Igual \_\_\_ 3. Inferior\_\_ inaceptable

Que tema de capacitación ha tenido la oportunidad recibir

- 1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_

Que tema usted considerada que deben estar dentro del programa de capacitación enumérelos de 1 al 5 siendo el ultimo de mayor importancia

- Liderazgo y coaching
- Implementación de gestión de calidad (iso 9001:2000)
- Clima organizacional
- Metodología y procedimiento
- Manejo de personal

Que otros temas de capacitación le gustaría recibir que puedan incrementar su competencia.

**Gracias por su colaboración**

## Cuestionario 2

### Proceso de capacitación encuestas

Cargo \_\_\_\_\_

Antigüedad

#### Preguntas

Hasta hoy como le ha parecido el proceso de capacitación implementado por todo el personal de cordeagropaz en función a lo esperado?

1. Superior\_\_\_ 2. Igual \_\_\_ 3. Inferior\_\_ inaceptable

En las capacitaciones se da a conocer los propósitos hacia dónde quiere llegar, y si Ud. hace parte de ese proceso, responda en función de lo esperado?

1. Superior\_\_\_ 2. Igual \_\_\_ 3. Inferior\_\_ inaceptable

En función de lo esperado responda si los planes de capacitación se han ido actualizando con los nuevos sistemas tecnológicos?

1. Superior\_\_\_ 2. Igual \_\_\_ 3. Inferior\_\_ inaceptable

Los programas de capacitación en que medida le proporcionan competencias para llevar a cabo su desempeño?

1. Superior\_\_\_ 2. Igual \_\_\_ 3. Inferior\_\_ inaceptable

En su área o Centro Logístico alguna vez se ha divulgado el plan de capacitación?

1. Superior\_\_\_ 2. Igual \_\_\_ 3. Inferior\_\_ inaceptable

Que tema de capacitación ha tenido la oportunidad recibir

- 1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_

Que tema usted considerada que deben estar dentro del programa de capacitación enumérelos de 1 al 6 siendo el ultimo de mayor importancia

- Estudio de tiempo y Movimiento
- Implementación de gestión de calidad (iso 9001:2000)
- Estrés laboral
- Condiciones de seguridad
- Manejo de inventarios
- Conocimiento del cliente.

Que otros temas de capacitación le gustaría recibir que puedan incrementar su competencia.

**Gracias por su colaboración**