

**PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO
DEL TALENTO HUMANO DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
AGROPAISA S.A.S**

**Juan Pablo Durán Pinzón
ID: 000229491**



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
Facultad de Psicología
Enero
2020**

**PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO
DEL TALENTO HUMANO DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
AGROPAISA S.A.S**

Juan Pablo Durán Pinzón
ID: 000229491

Proyecto de grado
Modalidad: pasantía, para optar al título de:
PSICOLOGO

Supervisor (a)
Ps. MBA Luz Marcela Salazar Betancur

Tabla de contenido

Capítulo 1.....	3
Introducción	3
Capítulo 2	4
Información de la empresa	4
Justificación.....	5
Capítulo 3.....	6
Objetivos	6
Referente Conceptual	7
Capítulo 4.....	16
Metodología	16
Población.....	17
Instrumentos	17
Capítulo 5.....	19
Cumplimiento de Objetivos	19
Discusión.....	20
Conclusiones	20
Recomendaciones	21
Capítulo 6.....	22
Referencias.....	22
Capítulo 7.....	24
Anexos.....	24

Lista de anexos

Anexo 1. Entrevista semiestructurada: necesidades de formación

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA AGROPAISA S.A.S

AUTOR(ES): JUAN PABLO DURÁN PINZÓN

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

RESUMEN

El siguiente proyecto evidencia el proceso de pasantía realizado en Agropaisa S.A.S en el cual se partió por el análisis y reconocimiento de la cultura organizacional, la observación de los procesos, y el dialogo constante de su fuerza de trabajo, es de allí de donde nace el objetivo de estructurar la propuesta para el programa de formación y desarrollo del talento humano dirigida al área administrativa de la empresa Agropaisa S.A.S, a partir de ello se inició el procesos de planeación que permitiera concretar el objetivo mencionado, es por ello que se establecieron los siguientes objetivos específicos, que sirvieran como un paso a paso: A. Diseñar una entrevista estructurada para la identificación de necesidades de formación. B. Aplicar el instrumento a los jefes y directivos de cada área al interior de la sede administrativa de la empresa Agropaisa. C. Analizar la información identificada en la entrevista. D. Categorizar las necesidades de formación identificadas. Esta consecución de procesos con miras a la consolidación del programa de formación y desarrollo, permitiendo identificar competencias de tipo genérico, otras de nivel específico y por último la necesidad de potenciar lo que se conoce como habilidades blandas, esto con el fin de robustecer la fuerza de trabajo y potenciar, profesionalizar e incluir nuevas técnicas, herramientas, conocimientos a cada uno de los colaboradores pertenecientes a la entidad mencionada.

PALABRAS CLAVE:

Programa de Formación, Talento Humano, Identificación de Necesidades, Competencias

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: PROPOSAL FOR THE DESIGN OF THE TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAM OF THE HUMAN TALENT OF THE ADMINISTRATIVE AREA OF COMPANY AGROPAISA S.A.S

AUTHOR(S): JUAN PABLO DURÁN PINZÓN

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

ABSTRACT

The following project evidences the internship process carried out at Agropaisa SAS in which it was based on the analysis and recognition of the organizational culture, the observation of the processes, and the constant dialogue of its workforce, that is where the objective of structuring the proposal for the program of training and development of human talent aimed at the administrative area of the company Agropaisa SAS, from this the planning process that allowed to achieve the aforementioned objective began, that is why the following were established specific objectives, which serve as a step by step: A. Design a structured interview for the identification of training needs. B. Apply the instrument to the heads and managers of each area within the administrative headquarters of the Agropaisa company. C. Analyze the information identified in the interview. D. Categorize the training needs identified. This achievement of processes with a view to consolidating the training and development program, allowing the identification of generic skills, others of specific level and finally the need to enhance what is known as soft skills, this in order to strengthen the strength of work and enhance, professionalize and include new techniques, tools, knowledge to each of the collaborators belonging to the mentioned entity.

KEYWORDS:

Training Program, Human Talent, Identification of Needs, Competencies

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

El siguiente proyecto evidencia el proceso de pasantía realizado en Agropaisa S.A.S en el cual se partió por el análisis y reconocimiento de la cultura organizacional, la observación de los procesos, y el dialogo constante de su fuerza de trabajo, es de allí de donde nace el objetivo de estructurar la propuesta para el programa de formación y desarrollo del talento humano dirigida al área administrativa de la empresa Agropaisa S.A.S, a partir de ello se inició el procesos de planeación que permitiera concretar el objetivo mencionado, es por ello que se establecieron los siguientes objetivos específicos, que sirvieran como un paso a paso: A. Diseñar una entrevista estructurada para la identificación de necesidades de formación. B. Aplicar el instrumento a los jefes y directivos de cada área al interior de la sede administrativa de la empresa Agropaisa. C. Analizar la información identificada en la entrevista. D. Categorizar las necesidades de formación identificadas.

Esta consecución de procesos con miras a la consolidación del programa de formación y desarrollo, permitiendo identificar competencias de tipo genérico, otras de nivel específico y por último la necesidad de potenciar lo que se conoce como habilidades blandas, esto con el fin de robustecer la fuerza de trabajo y potenciar, profesionalizar e incluir nuevas técnicas, herramientas, conocimientos a cada uno de los colaboradores pertenecientes a la entidad mencionada.

Información de la empresa

Agropaisa S.A.S- Agromilenio es una Organización 100% Colombiana, con sede principal en la ciudad de Bucaramanga; conformada por dos grandes Compañías con cobertura nacional, actualmente posicionada dentro de las 1.000 Empresas más grandes de Colombia, con personería Jurídica y enfoque de negocio independiente, estamos dedicados a la compra - venta, distribución, representación, y comercialización de toda clase de productos agrícolas, veterinarios, maquinarias, equipos y todo lo relacionado con el campo.

Misión

Satisfacer las necesidades y requerimientos en productos agrícolas, veterinarios y todo lo relacionado con el campo, mediante una experiencia de compra insuperable, basados en un “excelente” servicio, que permita el desarrollo y crecimiento de nuestros clientes; con dinámica y espíritu prospectivo ofreciendo acompañamiento y asesoría permanente, liderada por un equipo humano altamente calificado, fundamentado en la honestidad y la transparencia.

Visión

Para el 2020 nos consolidaremos como la cadena de almacenes líder a nivel nacional en la comercialización de productos agrícolas, veterinarios y todo lo relacionado con el campo, con un crecimiento sostenible y rentable que aporte a la generación de empleo y desarrollo social en las zonas donde operamos; basados en la motivación, creatividad, y profesionalismo del talento humano, logrando la mayor satisfacción de clientes y colaboradores.

Justificación

La empresa Agropaisa se caracteriza por ser una empresa con competencias corporativas claras y específicas, concebidas de la siguiente manera:

- Orientación al resultado: el enfoque debe estar siempre en lograr los objetivos propuestos para el cargo, el área y la empresa, actuando con velocidad y sentido de la urgencia ante decisiones importantes y necesarias.
- Comunicación: Es una actividad diaria que como seres humanos se requiere en Agropaisa para así comunicamos claramente transmitiendo los requerimientos, los logros y todos los temas de interés que nos ayuden a cumplir los objetivos de la empresa.
- Adaptación al cambio: Estar siempre dispuestos a adaptarse a los cambios del entorno, los cuales de manera directa o indirecta están permeando continuamente lo que pasa dentro de la empresa; Entendiendo que siempre existirá una manera mejor de hacer las cosas.
- Orientación al cliente (Interno y Externo): Lo que se hace al interior de la empresa es lo que se proyecta al cliente externo, por ello para que el servicio y producto que se entrega sea óptimo de calidad y con esto se logren resolver sus necesidades bien desde el primer momento, se debe prestar siempre el mejor servicio al cliente interno
- Trabajo en equipo: No se trabaja como áreas o personas independientes, siempre se hace parte de un engrane y el resultado siempre será como equipo, garantizando equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

Es por ello que el propósito constante es potenciar y mejorar de manera longitudinal, el fortalecimiento y mejoramiento de cada uno de sus procesos, teniendo como su mayor y mejor herramienta, sus colaboradores. Es así como se necesario el desarrollo de una propuesta teórica y diseño de un plan de formación estructurado para la empresa, inicialmente desde el cubrimiento de las necesidades de formación del personal. Este plan de formación está en función de los procesos organizacionales y permitirá a largo plazo articular los resultados de la evaluación de desempeño con un plan de formación que ayude a mejorar la cualificación de nuestros colaboradores.

Objetivos

Objetivo General.

- Estructurar la propuesta para el programa de formación y desarrollo del talento humano dirigida al área administrativa de la empresa Agropaisa S.A.S.

Objetivos Específicos

- Diseñar una entrevista estructurada para la identificación de necesidades de formación.
- Aplicar el instrumento a los jefes y directivos de cada área al interior de la sede administrativa de la empresa Agropaisa.
- Analizar la información identificada en la entrevista.
- Categorizar las necesidades de formación identificadas.
- La presente propuesta de pasantía se centra en la estructuración del programa de formación de la empresa Agropaisa, por lo tanto, es de vital importancia conocer y comprender los aspectos transversales integrados al proceso.

Referentes Conceptuales

La psicología como concepto ha venido variando y perfeccionándose con el tiempo, no obstante en la actualidad, aún permanecen anclados al imaginario social, algunas premisas tales como: “La psicología se encarga de las enfermedades mentales”, “Los psicólogos se enfocan en la aplicación de test” y quizás una de las más alejadas de la realidad y de un vocabulario adecuado – “los psicólogos tratan con locos”; con base en lo anterior la academia, la ciencia y los mismo profesionales de la rama de la salud se han venido pronunciando con el fin de erradicar estos postulados.

Según Furnham (2001), define la psicología organizacional como el estudio en el que las organizaciones de cierto modo influyen en la parte cognitiva y moral del comportamiento de las personas que desempeñan una labor en la organización. Dentro del mismo se derivan distintas disciplinas que establecen una relación entre sí y que describen el que hacer de los psicólogos en las empresas. Dentro de sus áreas se encuentra selección, capacitación, evaluación, asesoría, diseño ergonómico, salud ocupacional, cambio, desarrollo organización, comunicación, relaciones industriales y el diseño del trabajo, etc.

La psicología busca potenciar y promover las fortalezas de los individuos de manera integral, Según León (2012) las organizaciones se definen por sus fines, basadas en diferentes objetivos algunos de ellos comunes y otros específicos, lo que permite definir las y diferenciarlas, en este punto es importante mencionar que las organizaciones modernas se enfocan en la modificación de estructuras menos eficaces y/o productivas, a partir del trabajo de talento humano (Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I., 2016).

Montoya y Boyero (2016), refieren que con la intención de fortalecer esta nueva concepción del ser humano dentro de la organización se han realizado diversas investigaciones en búsqueda de la transformación del capital humano en un producto competitivo. Genesi & Suarez (2010) refieren:

La gestión organizacional fundamentada en la mejora continua de los distintos sistemas, mediante una adecuada gestión de cada uno de ellos, con el objetivo de satisfacer a los clientes internos y externos, más allá de un objetivo estratégico parcial, se está constituyendo como una auténtica necesidad en las organizaciones modernas que pretendan mantener o incrementar su participación en el mercado, y en definitiva, pretendan ser competitivas en el entorno actual. (p.127).

Además, según Guedez (citado en Genesi & Suarez, 2010), señala que:

Las organizaciones deberían adoptar una gestión de calidad del talento humano productiva, es decir, tener clara su misión, visión, objetivos, planes, como para así poder cumplir con una gerencia exitosa, lo cual debe ser: estratégica, organizadora, con liderazgo, integradora, controladora, tener calidad de servicio y evaluadora en los procesos administrativos, entre otros (p.122).

En tal sentido, Rondón (2016) considera que la gestión del talento humano apunta al fortalecimiento de la organización y a configurarse como el "proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva. (p.149).

Calderón y Sánchez (2012), aseguran que cada vez se hace más fuerte y notable que el factor clave que determina el éxito es la forma en que la empresa aprovecha el trabajo de sus empleados y asume que es un recurso de gran valor. El recurso humano de las organizaciones puede desarrollar y/o potenciar habilidades y competencias que le otorguen a la entidad un elemento diferenciador perdurable, que permita aumentar sus índices de eficacia y productividad ahora bien, resulta importante identificar los medios por los cuales se llevara a cabo lo anterior, es en este punto en el que se debe enfatizar en dos criterios eje, la formación/capacitación y las competencias.

El proceso de gestión de talento humano por competencias según Pérez (2014), toma en cuenta los conocimientos, las habilidades, actitudes y comportamientos del capital humano de la organización, puesto que ayudan a alinear los objetivos y metas de la misma. Esta estrategia contempla la forma de integrar la dimensión estratégica del negocio, la humana y la conductual, de manera que el personal aparte de ocupar un puesto de trabajo y realizar labores relacionadas con su cargo, también deberán contribuir consigo mismos en su desarrollo, para que sea posible el máximo aporte a través de competencias las cuales pueden ser un instrumento útil para la competitividad ya que son un factor de diferenciación en las empresas.

Tobón, S. (2008) desde una perspectiva del Pensamiento Complejo concibe las competencias como: procesos complejos en los cuales los individuos actúan de forma creativa ante problemas de su vida cotidiana, con el fin de darles solución; para lo cual integra el saber ser, el saber conocer y el saber hacer, considerando su contexto, las necesidades personales los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano.

Han surgido diversas explicaciones al concepto de competencia, un primer autor quien es Granés (2007) determina que es uno de los cuales tiene mayor impacto en la actualidad para la formación, entrenamiento, capacitación y gestión laboral. Además, refiere que es la capacidad que tiene una persona para mantener un desempeño óptimo por medio de acciones favorables frente al perfil de cargo que el trabajador presenta. Por otro lado, Alles (2009), plantea una definición específica y clara al término de competencias, indica que “son las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un comportamiento exitoso en el puesto de trabajo” (p.47).

Además añadió una clasificación respecto a tipos de competencia que son denominadas como competencias cardinales, se entiende que estas son aquellas que todos los integrantes de la empresa deben poseer, reflejando valores o conceptos ligados a la estrategia; por otro lado describe las competencias específicas gerenciales, son aplicables a ciertos grupos de personas puesto que deben tener relación con su cargo, tratándose específicamente de cargos superiores; y por último competencias específicas por área, al igual que las anteriores se aplican a determinados grupos de personas debido a que se enlazan en función de las necesidades de las diferentes áreas en las cuales está clasificada la organización, ya sea administrativa o de producción, entre otras. (Alles, 2009, p.72).

Las competencias forman parte de la descripción de un perfil y/o un puesto de trabajo, en definitiva, características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”, algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. (Lopez, 2010)(pp. 136).

Según Calderón y Naranjo (2004) existen cuatro tipos de categorías generales de competencias, la primera categoría se refiere a competencias personales transferibles que se evidencia por medio de la habilidad de comunicación, trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, capacidad negociadora y aprendizaje continuo, la segunda es la competencia técnica o profesional, se evidencia en el manejo de prácticas de Talento humano, conocimiento del negocio y gestión cultural, la tercera es la competencia de gestión que se manifiesta en el pensamiento estratégico, orientación al cliente, gestión del cambio y liderazgo, y la última competencia general es la social la cual se evidencia por medio de la sensibilidad social, capacidad de interrelación y el autocontrol. De igual manera se evalúan las competencias para determinar el comportamiento y el desempeño de la persona en el contexto laboral. Como lo refiere Martha Alles (2006) se considera (citado en Spencer y Spencer) que: Las competencias son una serie de características principales de los individuos que indican diferentes formas de conductas y pensamientos, que generalizan algunas situaciones y duran un periodo largo de tiempo.

Para lograr el desarrollo de competencias en el capital humano al interior de las empresas, estas deben diseñar e implementar procesos de evaluación y consulta que permitan un adecuado aprovechamiento de los resultados, con el fin de proponer acciones de formación pertinentes que aporten, en primer lugar, a mejorar los índices de productividad de las organizaciones, y en segundo lugar a fortalecer el perfil competencial del talento humano al servicio de la organización. Torres y Torres, (2010) plantean las ventajas de articular la inversión en formación con las necesidades específicas de una organización, para que el personal esté en la capacidad de responder asertivamente frente a las diferentes necesidades.

Cuando se habla de capacitación/formación existen múltiples técnicas y objetivos, Según Medina, E. y Tobón, S. en 2010:

“La formación basada en competencias constituye una propuesta que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humana integral, como condición esencial de todo proyecto pedagógico; integra la teoría con la práctica en las diversas actividades; promueve la continuidad entre todos los niveles educativos y entre éstos y los procesos laborales y de convivencia.” (p. 93).

Con el fin de identificar competencias/habilidades requeridas para las diferentes entidades, se debe hacer hincapié en la capacitación constante tanto a nivel técnico, como humano, el autor Guiñazú (2004) menciona que las capacitaciones deben ser “potencialmente, un agente de cambio en tanto sea capaz de ayudar a la organización a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades” (p.11), siendo importante señalar que ese agente de cambio tiene como fin tanto el interior de la organización, como el exterior de la misma.

Así mismo, las organizaciones Según Robbins (citado en Genesi & Suarez, 2010):

Reconocen la importancia de la gestión de calidad enmarcada en parámetros de máxima eficacia, eficiencia y efectividad, ya que, se podría dar mejor aprovechamiento a los recursos, el cual brindaría un nivel óptimo a la productividad y el talento humano es quizás uno de los más importantes, cuando señala que es un ente conductor en el desenvolvimiento de las mismas, incluso otra manera de considerar lo que ellos hacen es detectando sus habilidades o competencias, las cuales necesitan para lograr con éxito sus meta (p.121).

A partir de la gestión de calidad e identificación de competencias, es importante llevar a cabo formación y desarrollo de los trabajadores; Chiavenato (2000), define la formación como la educación que busca preparar, calificar y formar al hombre en el ejercicio de su profesión. Esta formación puede impartirse en las propias empresas. También define el desarrollo como “la educación que tiende a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo.” (p.556).

De acuerdo a lo anterior Márquez & Díaz (2005) exponen que la formación es el proceso en el cual:

Es importante propiciar un conjunto de vivencias que faciliten a los profesionales en ejercicio desempeñarse científica y técnicamente con una actitud participativa, crítica y creativa que permita transformar la realidad. Más que inculcar respuestas e imponer la repetición de fórmulas, conceptos y datos, la formación ha de orientarse hacia la creación y el descubrimiento, que surge de interrogar la realidad de cada día y de interrogarse permanentemente, para así incrementar la calidad en el desempeño laboral. (p).

Es de vital importancia señalar que existen dos aspectos paralelos que permitirán que el proceso de formación y capacitación sea con base en la temática requerida por el grueso de los colaboradores, estos son los perfiles de cargo y el manual de funciones:

Al hacer referencia al perfil del cargo, entre diversos diseños, La Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera de México (2010) define este concepto como aquel que “permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades

que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo”. (p.1).

Y anexa los elementos que deben conformar este perfil, denominados como:

Escolaridad y/o Áreas de Conocimiento.- El nivel, grado y/o área de estudios requerido para alcanzar los objetivos específicos del puesto.

Experiencia.- Conocimientos y habilidades generados a través del tiempo, considerando entre otros elementos, el orden y duración en los puestos desempeñados en el sector público, privado o social, el nivel de responsabilidad, de remuneración y la relevancia de las funciones o actividades encomendadas.

Condiciones de trabajo.- Requerimientos específicos para el desempeño del puesto, tales como, disponibilidad para viajar o laborar en horarios, lugares o bajo situaciones especiales de acuerdo con las funciones del puesto.

Capacidades.- Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos requeridos para el desempeño del puesto, se identificarán por su denominación y se describirán de manera general. (Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera de México, 2010, p.2).

Por su parte el manual de funciones El Manual de Organización y Funciones, más conocido como MOF por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

Además incluye en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

(Ramos, 2010).

“Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios”. (Gonzales, 2012, p.1).

Metodología

Para la elección, estructuración y desarrollo del presente proyecto se llevaron a cabo una serie de pasos con el fin de robustecer el proceso de pasantía y compaginar lo académico con lo laboral:

1. Se llevo a cabo un proceso de reconocimiento y adaptación a la cultura Organizacional.
2. Después del análisis personal y profesional, se hizo una comparación con lo sugerido por la jefe Carolina delgado, acerca de una serie de necesidades existentes en la organización.
3. Se define la estructuración de un programa de formación y capacitación para los colaboradores, como el eje central de la pasantía.
4. Se plantean una serie de posibilidades para la recolección de información necesaria para el desarrollo optimo del proyecto.
5. Se decide tomar como fuente de consulta a los jefes de cada área.
6. Se programan encuentros con los jefes de cada área con el fin de darles a conocer el objetivo del proceso y a su vez aplicar la entrevista semiestructurada.
7. Después de haber obtenido la información deseada, se procede a sistematizar cada uno de los datos y categorizar los mismos (Competencias genéricas, competencias específicas, habilidades blandas).
8. Teniendo la temática requerida/necesaria por cada una de las áreas de la empresa se reafirma la necesidad del proceso de formación, por lo tanto y debido a temas de

tiempo y desarrollo, se requiere llevar a cabo una segunda fase que permita definir, las herramientas, las fuentes de información y los espacios más adecuados para ejecutar la formación de colaboradores.

Población

Para llevar a cabo el presente proyecto se contó con la participación de 11 jefes de área (Contabilidad, crédito y cartera, compras y servicios, control interno, jurídico, nuevos proyectos, comercial, tesorería, logística, sistemas, bodega) de las empresas Agropaisa y Agromilenio.

Instrumentos

Se utilizó como herramienta de medición la observación junto con una entrevista semiestructurada, en la que se abordaron temas relacionados con las necesidades de formación.

Resultados

Para llevar a cabo el presente proyecto se contó con la participación de 11 jefes de área (Contabilidad, crédito y cartera, compras y servicios, control interno, jurídico, nuevos proyectos, comercial, tesorería, logística, sistemas, bodega) de las empresas Agropaisa y Agromilenio. A partir de la indagación y aplicación de una entrevista semi estructurada se logró recolectar la siguiente información.

NECESIDADES DE FORMACIÓN				
Codificación	Área	Competencias Genéricas	Competencias Especificas	Habilidades Blandas
1	Contabilidad	Excel (intermedio-avanzado)		Trabajo en equipo (interdependencias)
		Planeación estratégica		Inteligencia operacional
		Siesa (Herramientas avanzadas)		
2	Jurídico	Excel (Intermedio-avanzado)	Garantías Mobiliarias	
		Siesa		
3	Cartera	Excel (intermedio-avanzado)		Trabajo en equipo
		Siesa		
4	Sistemas	Siesa	Administración base de datos SQL server	
			Administración Windows server	
		Excel (intermedio-avanzado)	Herramientas office 366	
			Firewall configuración Y administración	
5	Compras y Servicios	Excel (Básico-intermedio-avanzado)		Tolerancia a la frustración
				Inteligencia emocional

				Liderazgo
6	Comercial	Excel (Intermedio-avanzado)	Marketing	Liderazgo
		Finanzas	Ventas	Comunicación
		Planeación estratégica		
7	Nuevos Proyectos	Excel (intermedio-avanzado)	Proyección de ventas	Comunicación
		Planeación estratégica		
		Finanzas	Balanced score	Redacción, ortografía y estructuras de correos (formales, profesionales)
		Indicadores de gestión		
8	Control Interno	Excel (intermedio-avanzado)	Riesgos, alertas, posibles fraudes, controles.	Comunicación
				Liderazgo
				Análisis de problemáticas
				Proactividad
9	Logística	Excel (intermedio-avanzado)	Mecánica Básica	Trabajo En Equipo
			Primeros Auxilios	
			Manejo Defensivo	
			Reglamento	Comunicación
			Mercancías Peligrosas	
			Uso De Extintores	
			Plaguicidas	
10	Bodega	Excel (Básico)		Comunicación

Tabla 1. Necesidades de formación (Global).

La tabla 1 muestra las necesidades identificadas por cada una de las áreas participantes, organizadas en tres variables: competencias genéricas, competencias específicas y habilidades blandas.

Competencias Genéricas

En cuanto a las necesidades de formación categorizadas como competencias genéricas se identificaron, Excel con la recurrencia y por ende el porcentaje más alto (100%), seguido por Siesa (36%) y planeación estratégica (27%).

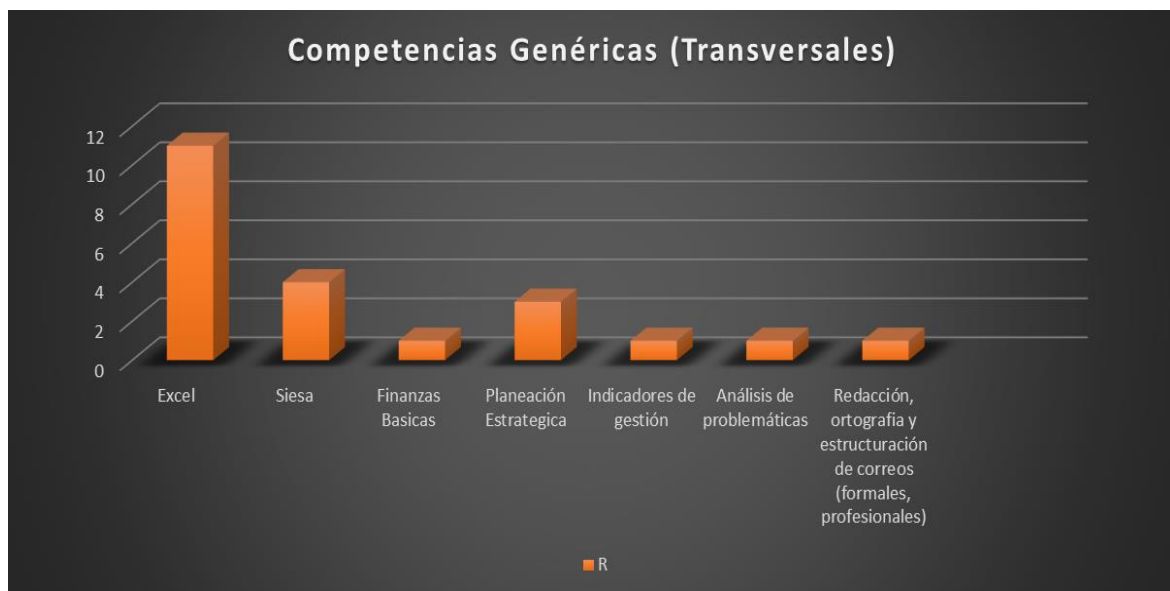


Figura 1. Competencias Genéricas.

Habilidades Blandas

Con relación a las habilidades blandas como necesidades de formación se identificaron comunicación (5), liderazgo (3) y trabajo en equipo (3) como las habilidades con mayor recurrencia en la recolección de información.



Figura 2. Habilidades Blandas.

Competencias específicas

Es de vital importancia remarcar que, en la búsqueda de las necesidades de formación existentes de cada área, se evidenciaron competencias, conocimientos y capacidades ligadas solamente al objetivo de desarrollo de cada grupo.

Competencias Especificas
Garantías Mobiliarias
Administración base de datos SQL server
Administración windows server
Herramientas office 365
Firewall configuración Y administración
Marketing
Proyección de ventas
Ventas
Balanced score
Mecánica Básica
Primeros Auxilios
Manejo Defensivo
Reglamento
Mercancías Peligrosas
Uso De Extintores
Plaguicidas

Tabla 2. Competencias Especificas.

Cumplimiento de objetivos

Los objetivos planteados con anterioridad fueron desarrollados a cabalidad, no obstante se debe mencionar que la estructuración del programa de formación requiere de una segunda y última fase que desemboque en la ejecución del mismo, es por ello que existe una imperiosa necesidad de darle continuidad con el fin de estructurar en el menor tiempo el programa de formación y a su vez potenciar los procesos por medio de la evaluación y formación, atendiendo a las necesidades de los colaboradores y generando una mejora constante en la organización. Es importante mencionar que con base en los resultados generados de la aplicación del instrumento aplicado y técnicas planteadas, se evidencia coincidencia en la percepción de jefes de área en ejes de tipo transversales como la formación en Excel y en el programa de Siesa.

Discusión

Uno de los aspectos transversales en el tema de la formación mencionado por Pérez, Pineda & Arango (2011) es la motivación del colaborador y su incidencia en el buen desarrollo de sus actividades y de su preparación es en este punto en el que se pueden mencionar tres variables importantes que influyen en el aprendizaje (1) Factores organizacionales, (2) Factores funcionales y (3) Factores individuales, ¿Cuántas veces se plantea un programa de formación y capacitación investigando acerca del contexto?

Con base en lo anterior es prioritario aterrizar un sin número de postulados que se enfocan en la capacitación de trabajadores como un “simple” beneficio que la organización

provee, minimizando el valor que un programa planteado de manera técnica, teniendo en cuenta aspectos contextuales e individuales (como la motivación) podría significar en el crecimiento y desarrollo de una organización. Justamente es eso lo que se pretende de la actual propuesta, generar un espacio de aprendizaje integral y funcional para el trabajador, con miras a potenciar cada una de las habilidades y capacidades del recurso humano.

Es por ello que el diseño y posterior aplicación de técnicas e instrumentos buscaban la identificación de información que permitiera crear una herramienta/programa para la mejora de los colaboradores de Agropaisa - Agromilenio y su rol en las mismas, sabiendo que al ser el capital más importante según la visión y misión de la organización, se debe proveer todas las técnicas, estrategias y procesos necesarios para facilitar su tarea de manera efectiva, en termino de tiempo y calidad.

Conclusiones

A partir de la recolección y análisis de información se puede concluir que existen diferentes necesidades de formación y competencias requeridas por los colaboradores, paralelamente en el desarrollo del proyecto se identificó la necesidad de formar en temas específicos al área de la cual hacen parte. Así mismo se concluye que uno de los criterios que más preocupa a la población participante es el tiempo en el que son y podrían ser capacitados, argumentando la imposibilidad que les puede generar la suma de funciones que algunos de ellos tienen.

Recomendaciones

- Se sugiere programar un encuentro con los colaboradores que ingresaron en último tiempo para ocupar cargos de jefatura, que ayude a perfeccionar y robustecer la información actual.
- Con el tiempo incluir la opinión y perspectiva de todos los trabajadores con miras a complementar el programa de formación.

Referencias

- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias; Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2009). *Glosario de Términos de Gestión por Competencias*. Diccionario de Competencias, La Trilogía. Las 60 competencias más utilizadas. (pp. 9 – 260) Ed. Granica S.A. Buenos Aires: Argentina.
- Calderón, G., & Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, (23) 79-97
- Calderón, V., & Sánchez, J. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría*. *Pensamiento y gestión*, N° 32. (pp. 56 – 57). Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1701/2781>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* Quinta edición. Bogotá, Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera. (2010). *¿Qué es el perfil del puesto?*. Secretaría de la Función pública. México D.F. Recuperado de: <http://usp.funcionpublica.gob.mx//manuales/manualesIngreso/documentos/Queeselperfildelpuesto.pdf>
- Díaz Quero, V. (2006). Formación docente, práctica pedagógica y saber pedagógico. *Laurus*, 12 (Ext), 88-103.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press Mexico, S.A de C.V.

- Genesi, M., & Suarez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 6 (17), 116-155.
- Guiñazú, G; (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Ingenio*, 7 103-116. Recuperado de <http://google.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>
- González, G. (2012). *Manual de funciones*. Files-Wordpress. Recuperado de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicic3b3n-del-manual-funciones.pdf>
- Granés, G. (2007). *Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño en base a un Modelo de Competencias*. Universidad Católica Andrés bello. (pp. 1 -80).. Caracas: Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1793.pdf>
- León, A. (2012). Los fines de la educación. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 8 (23), 4-50.
- López, J. (2010, julio-diciembre). La selección de personal basado en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Redalyc*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- Márquez, J. & Díaz, J. (2005). Formación del recurso humano por competencias. *SAPIENS*, 6(1), 85-106
- Majad Rondón, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40 (88), 148-165

Medina, E. y Tobón, S. (2010) Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación, 3a ed., Centro de Investigación en Formación y Evaluación CIFE, Bogotá, Colombia, Ecoe Ediciones, 2010. Revista Interamericana de Educación de Adultos, 32 (2), 90-95.

Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20 (2), 1-20.

Pérez, G., Pineda, U, & Arango, M. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33),1-22.

Pérez, O. (2014). *Gestión del Talento por Competencias*. Los beneficios de la gestión del talento humano por competencias para tu empresa.

Ramos, F. (2010). *La importancia del Manual de organización y funciones (MOF)*. Centro de desarrollo personal y profesional.

Salanova, M., & Llorens, S., & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37 (3), 177-184. Importancia y significado de la cualificación docente.

Sánchez, J., y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82.

Tobón, S. (2008). *Formación Basada en Competencias*. Colombia, Ecoe Ediciones

Torres, M. y Torres, C. (2010). Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica laboratorios de colombiana (trabajo de grado, Universidad Pontificia Javeriana). Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf>

Anexos

Anexo 1. Entrevista semiestructurada: necesidades de formación

DIMENSIÓN	PREGUNTAS
NECESIDADES DE FORMACIÓN	¿Qué tipo de competencias considera que son necesarias en los colaboradores de su área para el adecuado desempeño de sus labores?
	¿Cuáles de estas competencias que propone están relacionadas con el perfil del cargo?
	¿Qué competencias le han manifestado los colaboradores que necesitan fortalecer? ¿Está de acuerdo con estas competencias?
	Con base en la evaluación de desempeño ¿Qué aspectos por mejorar ha identificado en los colaboradores de su área?
	¿De qué manera gestiona los resultados de la evaluación de desempeño? Por ejemplo: ¿establece algún tipo de plan de mejoramiento? ¿Cómo lo gestiona?
	¿Cómo retroalimenta a los colaboradores a partir de los resultados de la evaluación?
	¿Qué acciones de mejora les recomienda a sus colaboradores en los procesos de retroalimentación?
	¿Qué tipo de programa(s) considera necesario implementar para cualificar a sus colaboradores?
	¿Cuál modalidad de formación considera pertinente, conforme a las distintas necesidades identificadas anteriormente?

PERCEPTUAL	¿Qué tan importante es para el área que usted dirige implementar acciones formativas para los colaboradores?
	¿Qué estrategia utiliza para que los colaboradores se motiven a participar de las propuestas de formación?
	¿Qué propuesta haría para la gestión de la formación de los colaboradores de su unidad?