



**Diseño de un plan de capacitación por competencias para la empresa Jardines del Portal
S.A.S**

Katerine Ramirez Buritica

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

Asesor

Francisco Eladio Restrepo Escobar

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
El Carmen de Viboral, Antioquia, Colombia
2023

Cita	(Ramírez, 2023)
Referencia	Ramirez K. (2023). <i>Diseño de un plan de capacitación por competencias para la empresa Jardines del Portal S.A.S</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, El Carmen de Viboral, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
1. Título de la práctica	9
2. Tema de la práctica	10
3. Contexto de la organización.....	11
3.1 Información general	11
3.2 Descripción del contexto dentro del cual se encuentra la organización.....	12
3.3 Área que impactará el proyecto.....	15
4. Antecedentes	16
5. Problemática y problema	20
6. Objetivos	21
6.1 Objetivo general	21
6.2 Objetivos específicos.....	21
7 Justificación	22
8 Marco Referencial.....	23
8.1 Marco teórico	23
8.2 Normativo.....	43
8.3 Conceptual.....	43
9 Diseño Metodológico.....	46
10 Resultados	47
11 Conclusiones	61
Referencias	63

Lista de figuras

Figura 1, Los seis procesos de la gestión del talento humano, Fuente: Libro gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Chiavenato (2020)	24
Figura 2 Costos de la reposición debidos a la rotación. Fuente: Libro gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Chiavenato (2020)	27
Figura 3 Tomado de Administración de los recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, Novena edición, Idalberto Chiavenato.	29
Figura 4 Niveles de evaluación de los programas de capacitación. Fuente: Diseño de un plan de capacitación para la empresa Franco Granda Divalmid cía Ltda. para el año 2018.	33
Figura 5 Desarrollo de las etapas del proceso de capacitación Fuente: Libro gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Chiavenato (2020).	35
Figura 6 Mapa mental del capítulo de capacitación. Fuente: Libro gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Chiavenato (2020).	37
Figura 7 Ciclo de formación Fuente: Libro gestión del talento humano y del conocimiento Cuesta Santos (2017).....	40
Figura 8 Tomado de Evaluación del impacto de la formación, Fundación factor huma,2012	42
Figura 9 Competencias específicas para un operario de cultivo de acuerdo con el profesiograma de la empresa.	47
Figura 10 Aptitud necesaria para realizar la labor de acuerdo con los tableros de exigencia operativa (TEOS) de la empresa	48
Figura 11 Adaptado de pruebas de destreza básica, por causa & efecto, 2020, (https://www.causayefecto.com.co/destrezas)	52
Figura 12 Adaptado de pruebas de destreza básica, por causa & efecto, 2020, (https://www.causayefecto.com.co/destrezas)	53
Figura 13 Adaptado de pruebas de destreza básica, por causa & efecto, 2020, (https://www.causayefecto.com.co/destrezas)	53
Figura 14 Adaptado de pruebas de destreza básica, por causa & efecto, 2020, (https://www.causayefecto.com.co/destrezas)	54
Figura 15 Adaptado de pruebas de destreza básica, por causa & efecto, 2020, (https://www.causayefecto.com.co/destrezas)	54
Figura 16 Adaptado de pruebas de destreza básica, por causa & efecto, 2020, (https://www.causayefecto.com.co/destrezas)	55

Figura 17 Adaptado de pruebas de destreza básica, por causa & efecto, 2020,
(<https://www.causayefecto.com.co/destrezas>)55

Resumen

El siguiente trabajo de grado consiste en el desarrollo del diseño de un plan de capacitación por competencias para una empresa del sector floricultor en Colombia, para la realización de este proyecto se realizó revisión de fuentes primarias y secundarias acerca del tema de estudio, de esta forma se investigó otros trabajos similares en la literatura y se indago a profundidad en la información que disponía la empresa, haciendo revisión y análisis del perfil de cargos de la compañía y de los puestos de destreza que tienen, los cuales son instrumentos didácticos que permiten desarrollar habilidades motrices y cognitivas. A partir de la información recolectada, se determino las necesidades de capacitación del personal de la compañía y se diseño el plan de capacitación, el cual tiene como objetivo incrementar de manera sustancial la eficiencia de los colaboradores para así generar una mayor productividad en la empresa.

Palabras clave: capacitación, habilidades, destrezas, competencias, productividad

Abstract

The following degree work consists of the development of the design of a training plan by competencies for a company in the flower sector in Colombia, for the realization of this project a review of primary and secondary sources was carried out on the subject of study, in this way Other similar works in the literature were investigated and the information available to the company was investigated in depth, reviewing and analyzing the profile of the company's positions and the skill positions they have, which are didactic instruments that allow the development of skills. motor and cognitive Based on the information collected, the training needs of the company's personnel were determined, and the training plan was designed, which aims to substantially increase the efficiency of the collaborators in order to generate greater productivity in the company.

Keywords: training, skill, ability, competence, productivity

Introducción

Para cualquier organización es indispensable contar con personal capacitado para desempeñar la labor de manera eficiente, aunque la tecnología avanza rápidamente y muchos procesos se han automatizado, el talento humano sigue siendo uno de los activos intangibles más importantes en las organizaciones, es por esto por lo que se hace necesario capacitarlos de manera oportuna. El sector floricultor en Colombia aún es intensivo en mano de obra, la mayoría de sus procesos son desarrollados de manera manual por operarios, muchos de ellos sin experiencia previa en el sector y con bajos niveles educativos, por tal motivo el presente trabajo de grado está orientado a desarrollar habilidades y destrezas en los operarios de una empresa floricultora en Colombia, para incrementar de manera sustancial su eficiencia mejorando de esta forma la productividad de la empresa.

Para el desarrollo del presente trabajo de grado titulado, “Diseño de un plan de capacitación por competencias para la empresa Jardines del Portal S.A.S” se optó por la búsqueda y análisis de información primaria y secundaria acerca del tema de estudio, es así como se hizo un análisis de cargos de la compañía, por medio del profesiograma y los tableros de exigencia operativa que tiene la empresa, del mismo modo se hizo un rastreo de información teórica, analizando otros trabajos de grado de los procesos de una empresa floricultora y se buscó información del perfil de un operario agrícola. Lo anterior permitió identificar necesidades de capacitación a nivel motriz y cognitivo en los operarios de cultivo, con esta información se diseñó un plan de capacitación por competencias compuesto por 12 elementos, los cuales son: Objetivo, recursos necesarios, a quién va dirigido, cómo capacitar, en qué se va a capacitar, quién va a capacitar, cuándo, dónde, duración de la capacitación, presupuesto, evaluación y diseño instruccional.

1. Título de la práctica

Diseño de un plan de capacitación por competencias para la empresa Jardines del Portal S.A.S

2. Tema de la práctica

Gestión del talento Humano, Gestión por procesos, Metodología de la investigación.

3. Contexto de la organización

3.1 Información general

Misión

Producir crisantemos e hydrangeas de exportación, orientados a la satisfacción de los requerimientos de las comercializadoras del sistema, asegurando la consistencia en la calidad de nuestros productos y costos de producción competitivos; generando un clima laboral sano, productivo y seguro; actuando dentro de un marco de responsabilidad socio ambiental responsable con un equipo de trabajo competitivo, para garantizar la sostenibilidad y permanencia de Jardines del Portal en el mercado.

Visión

Jardines del Portal S.A.S será reconocida en el 2024 por:

- Ser una de las empresas con mejores productividades y rentabilidad (Q4)
- Tener un capital humano competente y comprometido con los resultados de la empresa.
- Mantener sus certificaciones de procesos y productos
- Propender por la solidez económica de todos sus actores y partes interesadas.
- Continuar innovando en tecnologías y productos amigables para el medio ambiente

Jardines del Portal S.A.S es una organización dedicada al cultivo de flores de exportación hace parte del grupo empresarial Growers Hub Trading (GHT), su portafolio está constituido por diversas variedades de crisantemos e hydrangeas. Inició operaciones en el año 2004, actualmente cuenta con 4 sedes en el oriente antioqueño y un aproximado

de 800 empleados, su sede principal se encuentra en el municipio de La Ceja del Tambo en la vereda las lomas. Exporta a países como Estados Unidos, Canadá, Chile, Argentina y Puerto Rico, siendo Estados Unidos su principal cliente. Adicionalmente Jardines del Portal vende crisantemos a la empresa Flores Isabelita para la elaboración de bouquets de exportación y vende esquejes enraizados a la empresa Flores La Virginia.

3.2 Descripción del contexto dentro del cual se encuentra la organización

Contexto Político

La exportación de flores se ha convertido en una fuente importante de ingresos y empleo para algunas regiones del país, es por esto que, desde los entes gubernamentales, asociaciones y demás se han liderado estrategias que brinden apoyo a los floricultores, entre ellos encontramos el Plan Pétalo el cual. *“[...] busca coordinar a las autoridades y a la cadena logística a nivel nacional para promover las buenas prácticas, minimizar riesgos relacionados con la movilidad y el flujo de la carga, así como prevenir ilícitos, especialmente los relacionados con la contaminación y el hurto. Entidades del gobierno, autoridades y aliados estratégicos realizarán recomendaciones para promover las buenas prácticas y minimizar los riesgos relacionados con la operación logística de los procesos de comercio exterior y de seguridad del sector floricultor. (Asocolflores, 2020)*

Contexto económico:

Es importante resaltar que la flor que se produce en Colombia en su mayoría es exportada siendo Estados Unidos el principal cliente, “Nuestras flores están llegando a cerca de 100 destinos como Canadá, Países Bajos, Japón, Reino Unido, España y Rusia. El

principal es Estados Unidos, a donde se dirige cerca del 80 % de la producción” (Ministerio de comercio, Industria y turismo, 2022) por lo que, de manera significativa el sector floricultor se ve significativamente impactado por las fluctuaciones en el precio del dólar.

Adicionalmente un factor importante a tener en cuenta es el Tratado de Libre Comercio (TLC) que firmó Colombia con Estados Unidos, donde en relación a las flores y plantas “Se logró mejorar la agilidad en los procesos de revisión sanitaria y fitosanitaria, permitiendo acceso a nuevos segmentos de mercado como el de plantas vivas y ornamentales.” (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2022)

Contexto social

En los últimos años hay una creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente, ya que los recursos naturales con los que contamos son limitados, en ese orden de ideas han surgido organizaciones y empresas que propenden por el cuidado del mismo, por lo cual un número creciente de personas han optado por preferir los productos y servicios de las empresas que tienen prácticas empresariales favorables al medio ambiente. Así lo muestra el informe entregado por Euromonitor acerca de las 10 tendencias para el año 2022, en las que encontramos los que cambiarán el clima.

Otro punto importante, es que la fuerza laboral de este sector es principalmente femenina, compuesta en su mayoría por madres cabeza de familia según datos de Fenalco. Además, este es un sector que genera un número importante de empleos en las regiones donde hace presencia. “Es el sector agrícola más intensivo en uso de mano de obra en Colombia. Genera 78.000 empleos directos, (en promedio 17 personas por hectárea), y 50.000 empleos indirectos” (Asocolflores, 2020)

Contexto tecnológico

“La flor en Colombia tiene tecnificación. Pero hasta ahora los invernaderos son, principalmente, una protección ambiental contra la lluvia, los vientos, para algo de plagas y radiación [...]”. (Gómez, 2019). Se evidencia que tradicionalmente los procesos que se realizan en el campo son intensivos en mano de obra, muchas labores son efectuadas a través de procedimientos manuales, principalmente en el sector floricultor, sin embargo, es una realidad que al día de hoy las empresas han venido desarrollada tecnología que les permita mejorar sus procesos productivos.

No obstante, si bien el sector floricultor ha venido teniendo algunos avances en materia de tecnificación, aún falta mucho camino por recorrer. “La tecnología va a pasos agigantados en el exterior, con máquinas cosechadoras, con robots de plantación, con sensores de control de plagas y enfermedades. Aquí se hace algo de eso, pero falta un aspecto tecnológico importante, no solo por alcanzar la gente de afuera, sino por ajustarlos a las condiciones tropicales” (Gómez, 2019)

Contexto ambiental

Las condiciones ambientales del país como la calidad del suelo y el clima tropical han favorecido el cultivo de flores. “Estas bondades geográficas, al estar en la línea ecuatorial, le permiten tener una diversidad floral cercana a las 1600 variedades y la posibilidad de cultivarlas durante todo el año”. (Gómez, 2019)

Contexto legal

Los cultivos dedicados a la producción de flores de exportación deben de cumplir una normatividad rígida ya que al ser un producto de origen vegetal son foco importante de generación y reproducción de plagas y enfermedades, “Las plagas afectan, comprometen y

ponen en riesgo la admisibilidad internacional de las flores colombianas. Por eso es fundamental dar un manejo óptimo a la producción de ornamentales y acatar la reglamentación que implementa el ICA, para asegurar productos de calidad”, afirmó Jorge Hernán Palacino, subgerente de Protección Vegetal del ICA (e) (ICA, 2019).

3.3 Área que impactará el proyecto

El proyecto impactará principalmente la productividad de los procesos de producción de la organización Jardines del Portal S.A.S, donde se desarrollará y fortalecerá las habilidades y destrezas de los colaboradores de acuerdo con los requerimientos de cada labor.

4. Antecedentes

Desarrollo de la temática en Jardines del Portal S.A.S

Desde la empresa se han utilizado diferentes herramientas orientadas a entregar al colaborador los conocimientos necesarios para que desarrolle su labor con eficiencia y calidad. Existen diferentes guías y formatos enfocados al entrenamiento del personal en el puesto de trabajo, entre ellas está el esquema de desglose el cual indica al colaborador la forma en la que se debe hacer la labor de forma correcta, adicionalmente un formato de entrenamiento, el cual contiene todos los conocimientos que deben ser entregados al colaborador que ingresa a la empresa.

Por otra parte, cuentan con procesos estandarizados y un documento conocido como tablero de exigencias operativas (TEO) que contiene conceptos generales acerca de la labor que se va a desempeñar. Adicionalmente, en Jardines del Portal S.A.S cuentan con una serie de pupitres, estos son herramientas didácticas utilizadas para desarrollar, mejorar y afianzar habilidades y destrezas de los colaboradores en las diferentes labores de producción.

Desarrolla de la temática en otras empresas

Ahora bien, en relación al tema de estudio encontramos en la literatura algunos trabajos orientados a la capacitación y entrenamiento del personal en una empresa, a continuación, se describe algunos de ellos:

Diseño de una escuela de destrezas para el personal operativo en una compañía exportadora de flores. (Algarra, 2020)

El proyecto realizado tenía como objetivo “Diseñar un modelo de enseñanza aprendizaje, con enfoque participativo, que permita un mejor desempeño del personal operativo en la postcosecha de Flores el Jardín” para el logro de este, se aplicó la metodología de sistemas suaves desarrollada por Peter Checkland, la cual se divide en 7 etapas:

1. Situación problemática no estructurada
2. Situación problemática expresada
3. Definiciones básicas de sistemas pertinentes
4. Modelos conceptuales de los sistemas nombrados en las definiciones básicas
5. Comparación de 4 con 2
6. Cambios sistemáticamente desechables y culturalmente factibles
7. Acción para mejorar la situación problemática

Para eso se eligió la aproximación cualitativa a través de la observación de los comportamientos de las personas, discursos y respuestas abiertas además durante el desarrollo de las etapas previamente mencionadas de la metodología de sistemas suaves, se involucraron elementos complementarios como por ejemplo la 5C propuesta por Thomas Peters, elementos de justo a tiempo entre otros.

En cuanto a los resultados obtenidos, se elaboraron desgloses de las principales labores de producción y posterior a ello se implementó una escuela de destrezas provisional para capacitar al personal con puestos simulados entre otros, esto generó que se aumentará la producción en un 27%, se redujo el ausentismo en más del 50% también disminuyó la rotación del personal pasando de 32% a 17%, se impactó en los costos teniendo un ahorro de 300 millones de pesos.

Como conclusiones, las herramientas utilizadas fueron de gran utilidad, la de las 5C permitió diagnosticar la situación de los supervisores en cuanto complementariedad, compromiso, comunicación, confianza y coordinación, la metodología de sistemas suaves ayudó a identificar la situación problema de una manera sistemática, la utilización del método justo a tiempo aportó un diseño orientado al trabajo y entrenamiento estandarizado entre otros, en términos generales el aprendizaje fue de ayuda para la empresa ya que se reconoció un beneficio mutuo tanto para los supervisores y jefes como para los trabajadores de nuevo ingreso.

Diseño del proceso de inducción y entrenamiento, dirigido a los nuevos funcionarios de la empresa Smartec SAS a nivel nacional. (Franco Lugo, Maroquin Plata, Lozano gómez, Silva Palacio, & Mesa Zambrano, 2021)

El objetivo del proyecto realizado consistió en “diseñar el procedimiento de inducción y entrenamiento, dirigidos al personal nuevo de la compañía Smartec SAS; con el fin de establecer una guía detallada, ordenada y sistemática, que permita alcanzar la calidad y eficiencia en la dirección y gestión del área de talento humano.” para el logro del objetivo propuesto, la metodología utilizada fue de carácter cualitativa, donde se obtuvo información primaria de los empleados de la organización a través de entrevistas que dieran cuenta de cómo fue el proceso de inducción y entrenamiento a momento de ingresar a la empresa, información secundaria de documentos y archivos que tiene la empresa que permitiera tener un diagnóstico de la organización confiable.

Como resultados se recopiló toda la información pertinente de la empresa para el desarrollo del diagnóstico a través de una matriz DOFA, posterior a ello se diseñó todo el proceso de inducción y entrenamiento en el cual se especificó uno a uno los procesos que

se debían de llevar a cabo, finalmente se diseñó una infografía para presentar la propuesta ante la directora de gestión del capital humano.

5. Problemática y problema

Si bien en la actualidad con los desarrollos tecnológicos, muchos procesos en diferentes industrias se han automatizado, el sector floricultor en Colombia aún es intensivo en mano de obra. Los procesos de producción que se llevan a cabo cuentan con un número importante de colaboradores en su mayoría personas con niveles educativos bajos y sin experiencia previa en este sector. Por todo lo anterior resulta la necesidad de las empresas en capacitar y entrenar a sus colaboradores para que realicen la labor asignada de una manera eficiente y eficaz garantizando la calidad exigida.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente las empresas productoras de flor tienen a cargo un elevado número de personas, esto hace que capacitarlas y entrenarlas se convierta en una tarea algo compleja, debido a que se tiene que invertir en recursos, en tiempo, en personal calificado y demás.

La pregunta para resolver es, ¿Cómo impacta un plan de capacitación mediante gestión del desempeño por competencias en la eficiencia de los colaboradores de Jardines del Portal S.A.S?

6. Objetivos

6.1 Objetivo general

Diseñar un plan de capacitación por competencias para la empresa Jardines del Portal con el fin de fortalecer las habilidades y destrezas de los colaboradores de las labores corte y siembra para enraizamiento y así generar una mayor productividad y competitividad.

6.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las necesidades de capacitación que tiene la empresa, con el fin de responder a los requerimientos de las labores en cuanto a habilidades y destrezas necesarias.
- Estructurar la capacitación, con el fin de que se cuente con un adecuado plan y se desarrolle de una manera satisfactoria en la empresa.
- Definir indicadores que permitan a la empresa conocer el impacto de la capacitación en la productividad de los colaboradores.

7 Justificación

Uno de los activos intangibles más importantes que tienen las organizaciones es el talento humano, si bien en la actualidad muchas industrias han automatizado sus procesos, el personal sigue siendo importante dentro del desarrollo de las actividades organizacionales, además si se tiene en cuenta que ” [...]el valor del capital humano depende de la estrategia de la organización, Por esto es necesario alinear estratégicamente el capital humano, de manera que la organización cuente con el talento estratégico, es decir, los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que le permitan entregar la propuesta de valor diferenciada para sus clientes.[...]” (Torres, 2005)

Entonces dado que Jardines del Portal S.A.S es una empresa intensiva en mano de obra y que una parte significativa de sus costos está asociada al personal. Se hace necesario contar con personas calificadas que realicen su labor de una manera eficiente, eficaz y con calidad, por lo tanto, diseñar un plan de capacitación por competencias permitirá minimizar errores, aumentar rendimiento, tener una buena calidad. Por otra parte, permitirá reducir reprocesos los cuales generan mayores costos, demoras en los tiempos de entrega, insatisfacción del cliente e incluso pérdidas económicas para la empresa.

Con respecto al ámbito académico, es importante para el practicante dentro de su desarrollo como profesional, ya que le permite estar en contacto con las realidades de las organizaciones y entender de esta manera muchos de los procesos que se llevan a cabo, adicionalmente el capital humano está presente en mayor o menor medida en todas las industrias, por lo que estar en contacto con el área ayudará a adquirir mayores conocimientos y tener mejores bases para su entrenamiento y capacitación procesos que deben de estar en todas las organizaciones que quieran ser competitivas y eficientes.

8 Marco Referencial

8.1 Marco teórico

8.1.1 Gestión del talento humano

Toda organización pequeña, mediana o grande independiente de su actividad económica tiene a su cargo personas con capacidades y talentos diferentes, por lo que se hace necesario una adecuada gestión de estas, para alcanzar objetivos comunes. Contar con personas capaces de realizar sus labores con eficiencia y calidad se convierte en un atributo que le permite a la empresa ser más productiva. Cada administrador desempeña cuatro funciones que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. “La GTH pretende ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque este no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo”. Chiavenato (2020)

De acuerdo con Chiavenato (2020) el elemento central de la Gestión del Talento Humano es la actividad integrada y equilibrada de:

- *Ejecutivo como administrador de talentos*: el presidente, el director, el gerente, el supervisor como líderes de equipos y de talentos.
- *Especialista en GTH*: el profesional del área de GTH, el generalista o especialista que brinda servicios de consultoría interna a todos los ejecutivos de la organización.
- *Talentos*: todas las personas que componen la plantilla de la organización, sin excepción de nivel jerárquico o de área de actualización

Otros autores han definido la administración de recursos humanos como un conjunto de políticas que dirigen la parte administrativa de las personas, también se ha definido como un conjunto de decisiones integradas referente a las relaciones laborales, incluso se ha

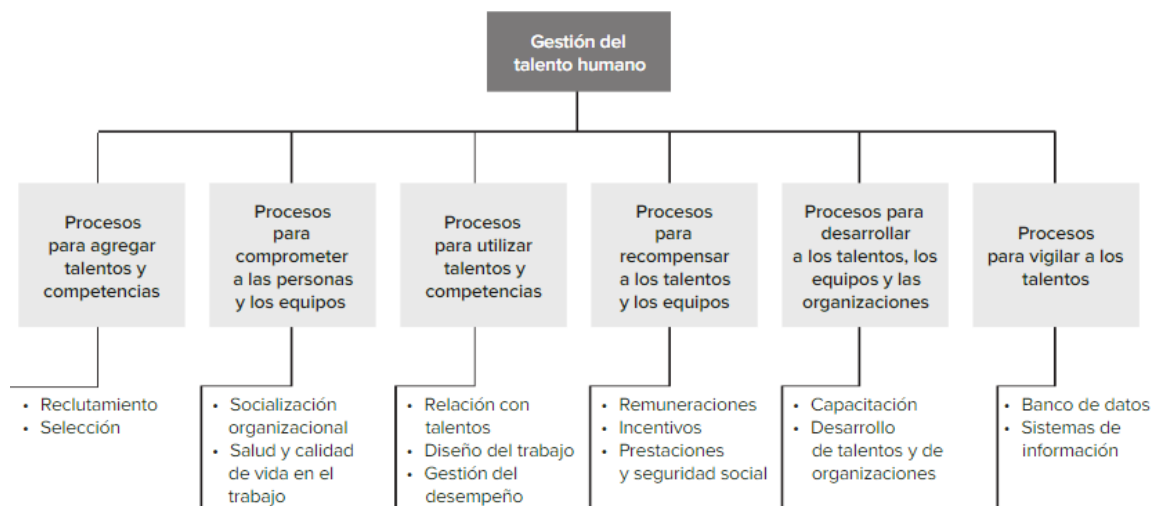
definido como un área que construye talentos (Chiavenato, 2020). Sin importar la manera en la que se conceptualiza la administración de recursos humanos todos los esfuerzos en materia de talento humano están encaminados en lograr competitividad organizacional.

Ahora bien, si se habla de talento humano, necesariamente este término conduce al de capital del capital humano, el cual se compone por dos aspectos principales según Chiavenato (2020) el primero hace referencia talentos, que son aquellos que tienen conocimientos, habilidades y competencias los cuales son desarrollados constantemente, y el segundo es el contexto interno que permite que las personas crezcan o en su defecto, no se desarrolle, sino que se opaque, el cual está determinado por la estructura organizacional de la empresa, su cultura y el estilo de administración.

8.1.2 Procesos de gestión del talento humano

La gestión del talento humano está compuesta de 6 procesos básicos.

Figura # 1



Nota Los seis procesos de la gestión del talento humano, Fuente: Libro gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Chiavenato (2020)

Reclutamiento de personal

De acuerdo con lo señalado por cuervo García (1994), citado por (Amo, 2019)“Es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades” Existen 2 fuentes de reclutamiento interno y externo, se puede usar el uno o el otro o incluso ambos al mismo tiempo, el interno hace referencia a empleados de la misma organización y el externo son personas por fuera de la empresa.

Selección de personal

” La selección de talentos y competencias funciona como un filtro que solo permite a algunas personas ingresar a la organización, aquellas que cuentan con las características deseadas. En términos más amplios, la selección busca, entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que requiere el negocio de la organización”. (Chiavenato,2020).

Diseño de puestos

Especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. (Chiavenato, 2020). Para realizar un análisis de puestos se debe de considerar: Localización del puesto (área a la que pertenece), retribución

y compensación, finalidad del puesto, especificación de funciones, lugar de trabajo, recursos y entorno, requisitos del puesto (formación académica, experiencia requerida, etc.).

Evaluación de desempeño

Se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto. Se concentra en documentar que tan productivo es y cuales áreas del desempeño del empleado pueden mejorar. (Slocum, 2009). Por su parte (Chiavenato, 2020) define la evaluación del desempeño como “una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que lleva a cabo, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización”

Remuneración

Es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye cuatro componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales, incentivos no financieros y la remuneración indirecta/prestaciones (Chiavenato, 2020).

Prestaciones y servicios

“Las prestaciones son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, etcétera”.

(Chiavenato, 2020). Las prestaciones sociales se clasifican en razón de su obligatoriedad legal, su naturaleza y sus objetivos.

Capacitación y desarrollo de las personas

Es un proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. También se ha entendido como el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. Por su parte, el desarrollo personal se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán. (Chiavenato, 2020)

Figura # 2

Costos del reclutamiento	Costos de la selección	Costos de la capacitación	Costos de la separación
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclutamiento del empleado • Publicidad • Visitas a escuelas • Atención de los candidatos • Tiempo de los reclutadores • Estudios de mercado • Cuestionarios y costo de procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de selección • Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento • Aplicación y calificación de test • Tiempo de los seleccionadores • Verificación de referencias • Exámenes médicos y de laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de integración • Inducción • Costos directos de la capacitación • Tiempo de los instructores • Baja productividad durante la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc.) • Pago de prestaciones • Entrevista de separación • Costos del <i>outplacement</i> • Puesto vacante hasta encontrar sustituto

Nota Costos de la reposición debidos a la rotación. Fuente: Libro gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Chiavenato (2020)

8.1.3 Aprendizaje

De acuerdo con Chiavenato (2011) el aprendizaje obedece a 6 leyes:

La ley del efecto: Las personas tienden a mantener una conducta cuando son recompensadas, pero si los resultados esperados generan un efecto negativo se tiende a interrumpir el comportamiento ya que no cumple con sus expectativas. Siendo así los premios favorecen el aprendizaje en las personas.

La ley del estímulo: Una persona tiende a desarrollar conductas si recibe un premio, incentivo o recompensa por ella, entre más grande sea el estímulo el aprendizaje es mayor y más rápido, pero si este es pequeño no consigue atraer y retener a las personas.

La ley de la intensidad: Si los ejercicios, entrenamientos y prácticas son intensos, favorecen el aprendizaje del individuo haciéndolo más rápido y eficaz.

La ley de la frecuencia: La frecuencia de las prácticas, y los ejercicios tiende a reforzar el aprendizaje. La persona tiene que mantener la conducta con el ejercicio frecuente como refuerzo

La ley de la descongelación: Para aprender algo nuevo es necesario que el individuo olvide patrones de conducta que son contrarias a esto, es decir para aprender algo nuevo se necesita olvidar algo viejo. Se necesitan tres situaciones para que esto ocurra: a) tiempo, b) una operación diferente, c) un nuevo ambiente.

La ley de la complejidad creciente: Cuando las personas deben de aprender algo nuevo que es complejo, es importante que vaya de manera gradual, es decir comenzar por aspectos más simples, inmediatos y concretos avanzando hacia aquellos que tienen un grado de dificultad mayor.

También de acuerdo con Chiavenato (2011) los procesos se desarrollan de la siguiente manera:

Figura # 3

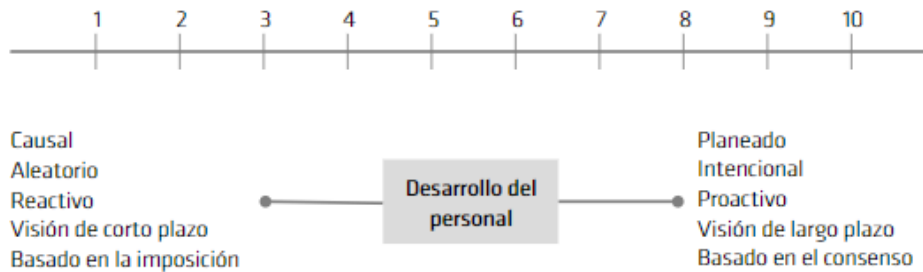


Figura VI.4 Continuum de situaciones en los procesos de desarrollo del personal.

Nota Tomado de Administración de los recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, Novena edición, Idalberto Chiavenato.

En la parte izquierda encontramos una situación precaria, donde no se planea el desarrollo del personal, siendo este casual y aleatorio es de corto plazo y es impuesto, mientras que en la parte derecha hay una situación más compleja con una planeación previa, es internado, su visión es a largo plazo y está basado en el consenso.

8.1.4 Competencias

La competencia debe ser entendida como un elemento que integra aspectos que tienen que ver con conocimientos, habilidades y valores, es decir comprende aspectos de tipo cognitivo, procedimental y actitudinal interrelacionados en la búsqueda de desempeños eficientes, es integral e integradora. SENA (2005) citado por el Ministerio de Educación.

La organización internacional del trabajo (OIT) define las competencias como “la capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de

conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa conforme a la naturaleza del trabajo”

Tipos de competencia:

De acuerdo con (Ortiz et al.,2011) encontramos diversos tipos de competencia, las cuales se describen a continuación:

- **Competencia académica:** Están asociadas con las condiciones básicas de aprendizaje escolar y comienza a desarrollarse desde los primeros años de vida, orientadas por las instituciones de educación.
- **Competencia profesional:** La OIT (1993) como se citó en (Ortiz et al.,2011) define la competencia profesional como la capacidad que tiene la persona para llevar a cabo una tarea de manera eficaz debido a que posee calificaciones que, a su vez, son la capacidad adquirida para hacer un trabajo determinado o desempeñarse en un cargo.
- **Competencia laboral:** Aquellas habilidades que tiene la persona para realizar las funciones asignadas según el cargo o puesto de trabajo, y de esta forma, ser más competitivo frente a las demandas de las organizaciones, y con ello el ingreso y permanencia en el mundo del trabajo. (Ortiz et al.,2011). Desde la psicología organizacional y del trabajo existen tres enfoques teóricos: conductista, funcionalista y constructivista.

El **enfoque conductista** está centrado en los comportamientos observables de las personas en los contextos laborales. El **enfoque funcionalista** considera la

competencia laboral como un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto evidencian la formación de los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. El **enfoque constructivista**, hace énfasis en el proceso de construcción y desarrollo de las competencias en los individuos, basados en el análisis y procesos de solución de problemas de las organizaciones en pro del mejoramiento de los procesos (Levy-Leboyer,1997 como se citó en Ortiz et al.,2011).

Clasificación de competencia:

Por lo general las competencias se clasifican en 3 grandes grupos, estas son las básicas, específicas y las transversales, estas últimas son aquellas que por su naturaleza son aplicadas a diferentes profesiones y ocupaciones.

De acuerdo con el SENA (2005) citado por el ministerio de educación:

Las **competencias básicas** se consideran como requisitos mínimos necesarios no solo para el desempeño de una ocupación u oficio, sino, para desenvolverse adecuadamente en los espacios sociales y ciudadanos en donde se desenvuelve la vida misma. Las **competencias transversales** o también conocidas como genéricas son requeridas en un amplio campo de profesiones y ocupaciones y aportan las herramientas requeridas por un trabajador profesional para analizar los problemas, evaluar las estrategias a utilizar y aportar soluciones pertinentes en situaciones nuevas. Por su parte, **las competencias específicas** son las requeridas para el desempeño de una ocupación en concreto, están relacionadas con más funciones o puestos de trabajo. Aportan al estudiante o trabajador los conocimientos, actitudes, habilidades y valores propios de cada profesión y actividad laboral.

Gestión del desempeño por competencias en la Gestión de recursos Humanos

De acuerdo con Cuesta Santos (2017) La gestión del desempeño por competencias de GRH:

Se enfoca en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro, es hoy una concepción relevante que persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral. La condición holística de competencias laborales tiene en cuenta a la psicología y a la persona como un todo o unidad bio-psico-social, beneficiando a las estrategias de GRH.

La respuesta a la pregunta ¿Qué formación debe de poseer la persona adecuada para desempeñar con éxito este puesto?, encontrará buen nivel de aceptación mediante el enfoque holístico y el carácter ad hoc o de traje a la medida que exigirá la gestión de competencias.

Hay que percibir a las competencias representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización. Y también hay que percibir las en su conexión con el sistema de trabajo asumido

8.1. 5 capacitación

Según Chiavenato (2020) la capacitación implica un proceso de cuatro etapas descritos a continuación:

- *Detección de las necesidades (diagnóstico):* Existen algunos indicadores de necesidades de capacitación para señalar hechos que provocan futuros requerimientos de capacitación (expansión de la empresa, reducción del número de empleados, cambios

de métodos y procesos de trabajo etc) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (calidad inadecuada de la producción, baja productividad, comunicación deficiente, exceso de errores y desperdicios entre otros)

Figura # 4

Nivel de necesidades	Descripción
1. Necesidad de capacitación individual	Incluye las necesidades personales necesarias para el desempeño como los conocimientos, las habilidades y la motivación para hacer las cosas.
2. Necesidad del ambiente de trabajo	Se refiere a varios elementos del ambiente de trabajo que facilitan u obstaculizan el desempeño de personas y grupos de trabajo. Incluye aspectos tangibles como: equipos, herramientas, computadoras, vehículos, espacio de trabajo, entorno físico, etc.; e intangibles como reconocimiento, incentivos, expectativas, autoridad conferida, impacto de los estilos de liderazgo, etc.
3. Necesidad de desempeño (en el puesto de trabajo)	Son comportamientos, resultados o prácticas actuales a nivel de puestos de trabajos.
4. Necesidad organizacional	Se realiza con objetivos y resultados estratégicos.

Nota Niveles de evaluación de los programas de capacitación. Fuente: Diseño de un plan de capacitación para la empresa Franco Granda Divalmid cía Ltda. para el año 2018.

- *Programa de capacitación para atender las necesidades (diseño):* La detección de las necesidades debe proporcionar la información siguiente para trazar el programa de capacitación, ¿Qué se debe enseñar?, ¿Quién debe aprender? ¿Cuándo se debe enseñar? ¿Dónde se debe enseñar? ¿cómo se debe enseñar? ¿Quién lo debe de enseñar?
- *Implantación y ejecución del programa de capacitación:* Depende de la adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización, calidad del material

de capacitación cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa, calidad y preparación de los instructores, calidad de los aprendices.

- *Evaluación de los resultados:* Consiste en revisar los resultados que generó la capacitación.

Para Kirkpatrick (1993), la medición de los resultados se ubica en 5 niveles de profundidad. Nivel 1, reacción y/o satisfacción y acción planeada, se enfoca en el programa, en el facilitador y en cómo fue en la práctica la aplicación del entrenamiento. Nivel 2, aprendizaje de nuevas habilidades, en este estadio, las personas construyen nuevas habilidades que mejoran su desempeño individual y benefician la empresa. Nivel 3, aplicación en el trabajo de las habilidades aprendidas. Nivel 4, impacto en los resultados del negocio, el enfoque está en la transmisión de las habilidades y competencias para alcanzar resultados que afecten el negocio en términos de productividad, calidad, costos, reducción de tiempo, servicio al cliente y clima laboral. Nivel 5, rendimiento de la inversión (ROI), es el nivel más profundo en que la capacitación produce un fuerte impacto monetario en los negocios de la empresa. (Factorhuma, 2012)

Figura # 5

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión en cuanto a la estrategia	Implantación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> Objetivos de la organización Competencias necesarias Problemas de producción Problemas de personal Resultados de la evaluación del desempeño 	Programación de la capacitación: <ul style="list-style-type: none"> A quién capacitar Cómo capacitar En qué capacitar Dónde capacitar Cuándo capacitar 	<ul style="list-style-type: none"> Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> » Gerente de línea » Asesoría de GTH » Por ambos » Por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> Vigilancia del proceso Evaluación y medición de resultados Comparación de la situación actual con la anterior Análisis de costos/beneficios

Nota Desarrollo de las etapas del proceso de capacitación Fuente: Libro gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Chiavenato (2020).

Tipos de capacitación:

Capacitación de inducción: Es importante que una persona recién ingresada conozca la manera en la que la empresa realiza las cosas para hacer las cosas.

Capacitación en habilidades básicas: Para aquellos empleados que presentan dificultades realizando tareas sencillas, como leer, escribir entre otros, es necesario que reciban capacitación en habilidades básicas.

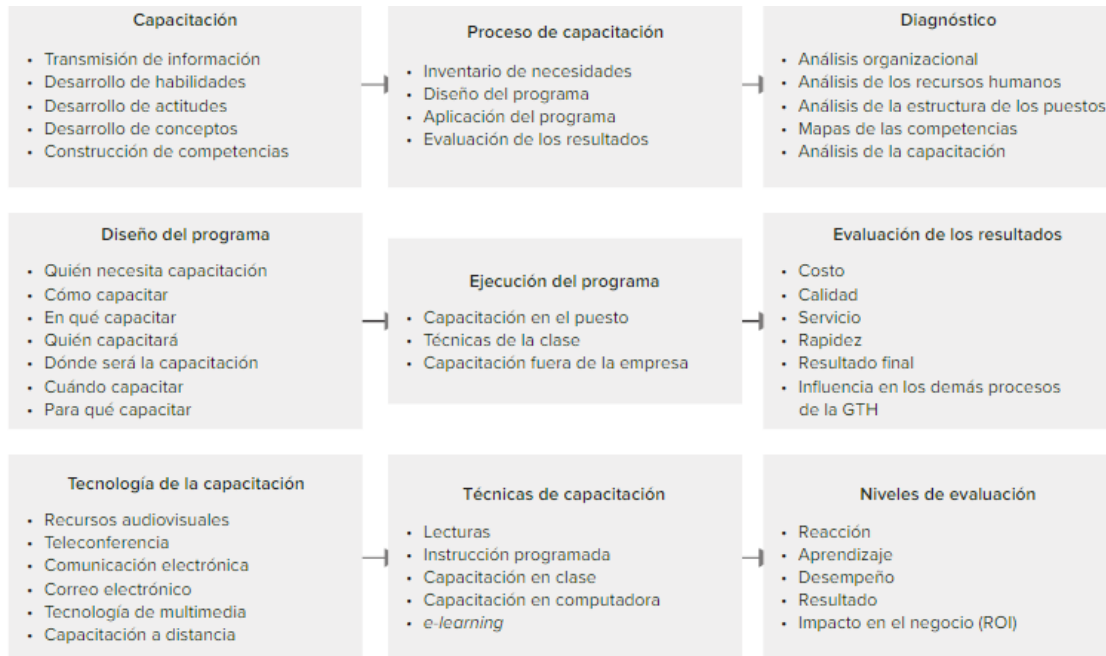
Otros tipos de capacitaciones (Quinatoa, 2018)

- *Capacitación externa:* Están orientadas al personal de los cargos estratégicos, y es organizada por entidades nacionales e internacionales.
- *Capacitación interna:* Este tipo de capacitación es dada por un mismo empleado de la empresa, sin recurrir a personas externas a ella.

- *Capacitación preventiva:* Está orientada al personal que por el tiempo pueden deteriorarse sus destrezas o por nueva tecnología implementada su conocimiento puede quedar obsoleto.
- *Capacitación correctiva:* Se usa para solucionar problemas que ya se presentaron.
- *Capacitación para el desarrollo de carrera:* Está orientada a que el personal ocupe nuevos cargos, con un nivel de exigencias y responsabilidades mayores, además de retos profesionales.

Objetivos de la capacitación:

Incrementar la productividad, promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo, facilitar la supervisión del personal, clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales, elevar la calidad del desempeño, resolver problemas (Quinatoa, 2018)

Figura # 6

Nota Mapa mental del capítulo de capacitación. Fuente: Libro gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Chiavenato (2020).

8.1.6 Formación empresarial

Planes de formación

Tener personas no significa tener talentos, es por esto que se hace necesario identificar las capacidades de las personas y de acuerdo con estas desarrollar planes de formación. En el proceso de formación se muestran tres fases principales que son: “1) fase de análisis, en la que se determinan las necesidades de formación y desarrollo de la organización; 2) fase implementación, es en la que se emplean determinados programas y métodos de aprendizaje para transmitir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes; y 3) fase de evaluación, para determinar el grado en el que se alcanzaron los objetivos previstos con el programa de formación y desarrollo” (Dolan, Valle, Jackson, & Shuler, 2007)

Para la primera fase la fundación universitaria iberoamericana (2008) ha definido un procedimiento el cual se enuncia a continuación.

En primera instancia está la evaluación del desempeño, donde se hace una comparación del trabajo del empleado y las normas de desempeño o los objetivos que se hayan establecido. Luego se analiza cuáles son los requisitos del trabajo, por medio del estudio de las habilidades o conocimientos que están en la descripción del trabajo y los empleados que no cuentan con dichas habilidades. Posteriormente se hace un análisis de la organización, a través de un estudio de la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existan, finalmente se realiza encuestas a los empleados, donde se pide que describan los problemas que tienen con su trabajo y las medidas que consideren necesarias para resolverlos.

Por su parte en la fase dos encontramos métodos de aprendizaje para transmitir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes entre los que está la formación y desarrollo fuera del trabajo, en este tipo de formación se intenta simular los puestos de trabajo por fuera del puesto, podemos encontrar la formación de vestíbulo, en donde los empleados son capacitados con el equipo verdadero, pero en un lugar diferente al que trabajan, con el fin de aislarlos de las presiones del trabajo verdadero pudiendo de esta manera entorpecer el proceso de aprendizaje. Y para la tercera fase, evaluar el grado en el que se alcanzan los objetivos previstos encontramos:

Controles periódicos: Por medio de un seguimiento de la actividad laboral se revisa que conocimientos adquiridos y habilidades desarrolladas está utilizando. Por lo tanto, el

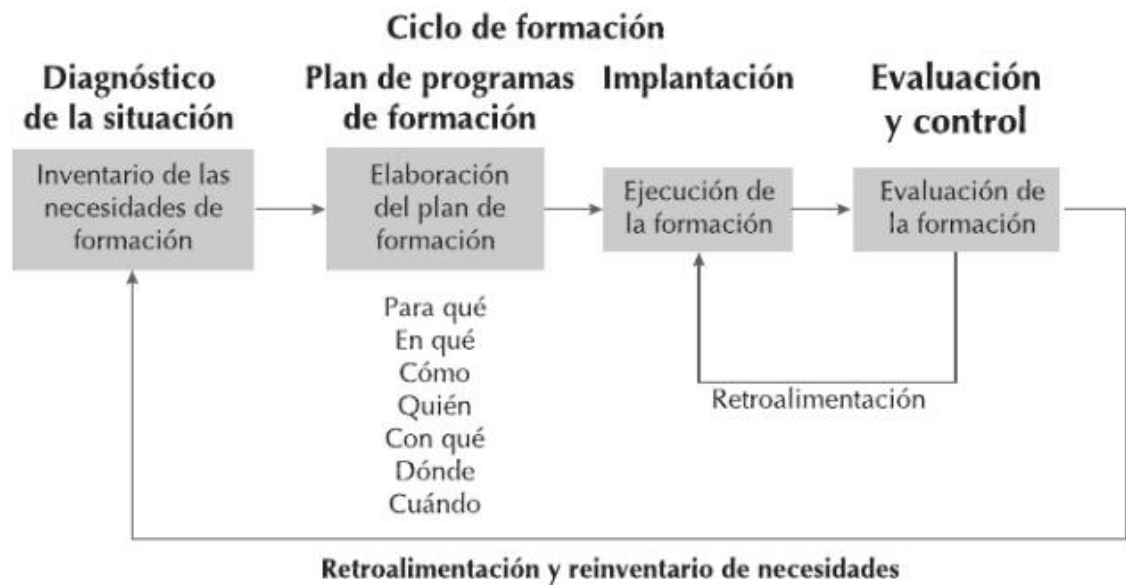
responsable del plan de formación debe planificar tareas en las que el colaborador utilice los nuevos conocimientos y habilidades.

Curriculum; Por medio de este el colaborador podrá ver la evolución que ha tenido durante el último año, pudiendo observar qué conocimientos ha adquirido y así comprobar que el esfuerzo realizado le ha permitido un crecimiento personal y profesional.

Gráficas de control: Se realiza una tabla con el nivel que tenga de una habilidad o habilidades de tal manera que le permita ver su evolución.

Evaluación 360: La evaluación de 360 Grados o feedback 360, es un instrumento que permite que la persona sea evaluada por todo su entorno laboral, ya que recoge información obtenida de sus jefes, subalternos, pares y del propio evaluado. Incluso puede involucrar a proveedores o clientes tanto internos como externos que reciben los servicios de la persona. La evaluación 360 Grados proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral, por lo que en esta directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. (Sarria, 2010)

Figura # 7



Nota Ciclo de formación Fuente: Libro gestión del talento humano y del conocimiento Cuesta Santos (2017)

Evaluación del impacto de la formación

“Es la recogida sistemática de datos sobre los resultados de las acciones formativas llevadas a cabo en una organización, en base a criterios e indicadores preestablecidos, para medir no sólo el aprovechamiento que extraen las personas participantes, sino también su transferencia al puesto de trabajo y su influencia a medio plazo en los resultados de la organización y el diseño de acciones futuras”. (Factorhuma, 2012)

Por medio de esta evaluación se pueden corregir algunos errores los cuales según Kirkpatrick (2012) son:

- Considerar la formación una respuesta puntual a una situación sobrevenida.
- Objetivos demasiado generalistas y alejados del puesto de trabajo.

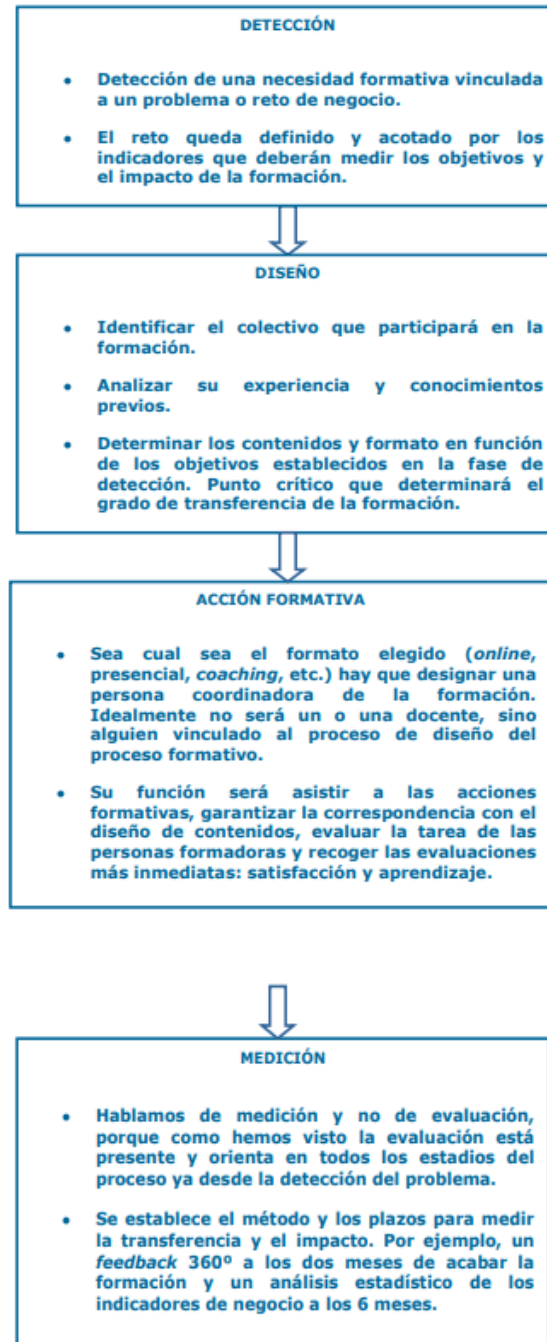
- La evaluación se centra en la satisfacción de las personas asistentes y la adquisición de conocimientos. No se mide suficientemente la transferencia efectiva de conocimientos al puesto y el impacto de la formación sobre los resultados.

Modelo de Kirkpatrick

Establece 4 niveles de evaluación, (factor huma, 2012)

1. *Reacción:* Mide la satisfacción de las personas con la formación obtenida, se hace a través de cuestionarios, si bien no es una condición que garantiza el aprendizaje, si es necesario dentro del proceso.
2. *Aprendizaje:* Se mide después de la formación, para conocer el nivel de conocimientos que adquirió, y se hace en función de los objetivos propuestos, para esto se puede usar el formato de los test que evalúa el logro de los objetivos didácticos.
3. *Comportamiento:* Mide las nuevas conductas de las personas, pero no siempre se manifiestan de manera inmediata, sino que se debe esperar un tiempo prudencial para verlo en la práctica. Se puede medir con encuestas y con el feedback de las personas colaboradoras directas.
4. *Resultados:* Mide el impacto en los resultados (ventas, satisfacción de los clientes, reducción de costes entre otros). Se usan indicadores de resultados puestos en relación con los costes de las personas.

Figura # 8



Nota Tomado de Evaluación del impacto de la formación, Fundación factor huma,2012

8.2 Normativo

Tabla # 1: Marco normativo, capacitación y formación en Colombia

Artículo 21 de la ley 50 de 1990	Las empresas con más de 50 trabajadores que laboren 48 horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.
Decreto 1127 de 1991	La asistencia de los trabajadores a las actividades de capacitación, programadas por el empleador, son de carácter obligatorio si las mismas se programan dentro de la jornada laboral. Serán opcionales si se efectúan en los días de descanso remunerado.
Constitución Política de Colombia 1991	Encontramos el artículo 53, da a conocer como principio mínimo y fundamental es la garantía de la capacitación de los trabajadores.

8.3 Conceptual

Habilidad: Según la Real Academia Española, se entiende la habilidad como la capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada. De esta manera, se trata de una forma de aptitud específica para una actividad puntual, sea de índole física, mental o social. (Equipo editorial, Etecé, 2021)

Destreza: Capacidad para ejecutar los movimientos básicos de una operación de manera fluida, es decir, involucrando la precisión, sincronización y rapidez. (Causa y efecto, 2018 como se citó en Hernández, Restrepo, & Rojas 2020)

Habilidad cognitiva: Aquellas que involucran los procesos mentales, como la memoria, la rapidez del pensamiento, la deducción lógica o el manejo de lenguajes formales (matemática, por ejemplo). (Equipo editorial, Etecé, 2021)

Motricidad: Capacidad del sistema nervioso central de producir la contracción de un músculo. (Real academia española, 2022)

Motricidad gruesa: Motricidad relativa a los movimientos generales del cuerpo entero, como p. ej. los que se realizan al correr o saltar. (Real academia española, 2022)

Motricidad fina: Motricidad relativa a los movimientos musculares pequeños y precisos, como p. ej. los que se realizan al escribir o coser. (Real academia española, 2022)

Puestos de destreza: Pupitres que permiten desarrollar y potencializar las destrezas o habilidades básicas relacionadas con sentir o notar

Manejo Integrado de plagas y enfermedades (Mipe): Hace referencia al área encargada de monitorear, controlar y prevenir plagas y enfermedades que afectan el cultivo de crisantemos.

Enraizamiento: Hace referencia al área encargada del desarrollo de las raíces en los esquejes del crisantemo. Entendiendo un esqueje como una parte que se le separa a las plantas con el objetivo de multiplicarlos o propagarlos.

Producción: Es el proceso que comprende la preparación de camas para la siembra del esqueje enraizado, hasta el corte y transporte de la planta hasta el lugar donde va a hacer empacada para su posterior comercialización.

Tablero de exigencias operativas (Teo): Plan de formación para que el colaborador tenga los conocimientos y habilidades necesarias de tal manera que pueda hacer su labor de forma excelente.

JP: Hace referencia a una de las 4 sedes de la empresa Jardines del Portal S.A.S. En esta se produce crisantemos de exportación, específicamente pompones.

JQ: Hace referencia a una de las 4 sedes de la empresa Jardines del Portal S.A.S. En esta se produce crisantemos de exportación, específicamente pompones y desbotonados.

Labor: Para este trabajo, hace referencia a el nombre que recibe comúnmente los cargos en la empresa.

9 Diseño Metodológico

El proyecto se dividió en 3 fases, las cuales se describen a continuación.

La primera fase consistió en la documentación y revisión teórica de conceptos, modelos, métodos entre otros acerca de la temática del proyecto a desarrollar, en esta fase también se realizó un análisis de información y recursos que tiene en la empresa con relación al proyecto.

En la segunda fase se realizó un análisis de cargos a través del profesigramas, los tableros de exigencia operativa (TEOS) de la empresa, así mismo se realizó una revisión teórica acerca de las competencias requeridas en el sector floricultor. Posterior a ello se diseñó el plan de capacitación de la empresa teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico y se hizo un análisis de los puestos de destreza.

En la tercera fase se realizó socialización del plan de capacitación por medio de un documento escrito que contiene de forma detallada toda la información pertinente.

10 Resultados

Diagnóstico de necesidades de capacitación

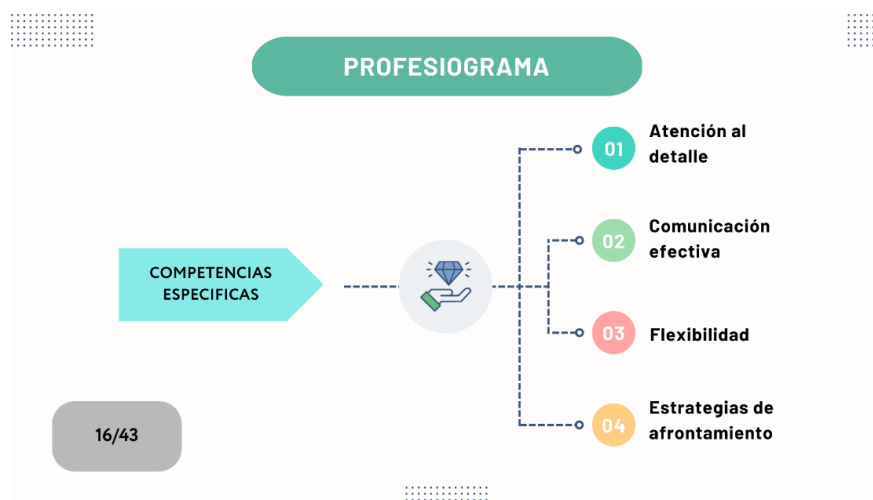
Instrumento profesigramas

Producción de crisantemos de exportación

El profesigramas con el que cuenta la empresa es genérico para las labores que requiere un operario de cultivo, el cual comprende labores de: Corte de flor, traslado de flor, subida de malla, desmalece, colocación de malla, destronque, siembra, preparación de camas, retiro de soca, preparación de fertilizante granulado, enraizamiento, preparación de bandejas, desbotonado, traslado de flor en cable vía, riego de flor en cama, tractorista.

En total 16 labores de un aproximado de 43 labores que tiene la empresa en el área de producción (Operario de cultivo).

Figura # 9

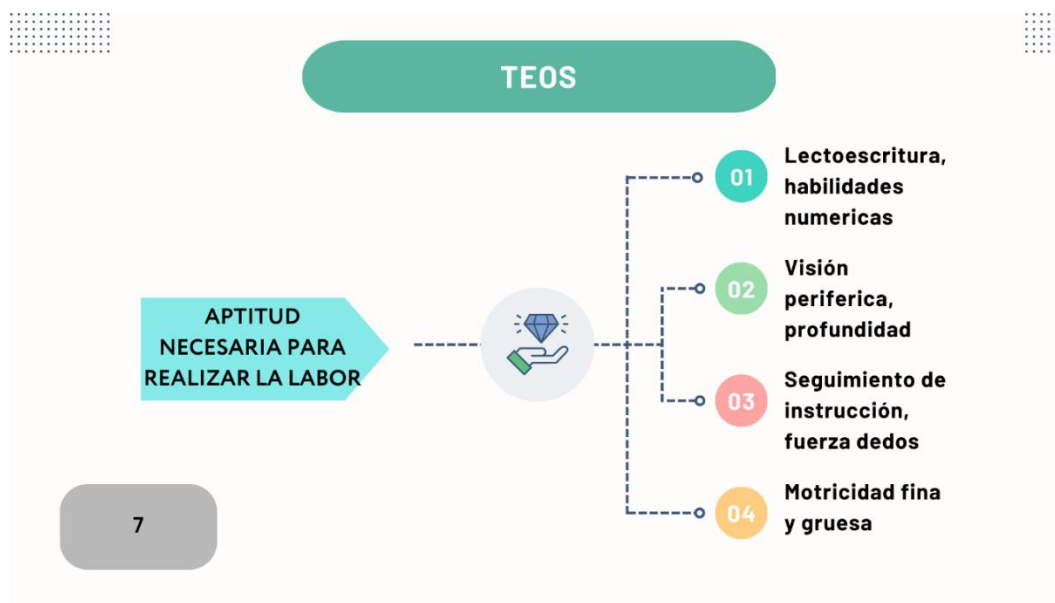


Nota Competencias específicas para un operario de cultivo de acuerdo con el profesigramas de la empresa.

Instrumento tablero de exigencias operativas

En los tableros de exigencia operativa de la empresa (TEO), encontramos las aptitudes necesarias para realizar la labor, para las labores de siembra en campo, siembra para enraizamiento, desbotone y corte, se encuentra: Lectoescritura nivel básico, habilidades numéricas, visión periférica, visión de profundidad, seguimiento de instrucción, coordinación ojo-mano, motricidad fina, fuerza dedos, coordinación psicomotriz y habilidad para contener objetos pequeños en las manos.

Figura # 10



Nota Aptitud necesaria para realizar la labor de acuerdo con los tableros de exigencia operativa (TEOS) de la empresa

Instrumento revisión teórica

- Elaboración de un manual de funciones para el área de producción de una empresa floricultora de la provincia del Azuay. (Crespo,2020): Este trabajo de titulación desarrolló un manual de funciones para el área de producción de una empresa floricultora, entre los resultados obtenidos se determinó que las labores de siembra en esquejes enraizado y cosecha de esquejes requería de capacitación en motricidad fina.

- Normalización de competencias laborales vigentes SENA: De acuerdo con este, la ocupación trabajadores de agrícolas, cuya descripción es: Preparación terrenos, plantan, cultivan y recogen cosechas; operan y mantienen herramientas y equipos agrícolas. Apoyan otras labores relacionadas con el sistema de producción. Están empleados por empresas de explotación agrícola como plantaciones, haciendas e invernaderos.

Para estas personas las habilidades que se requieren son: escucha activa, pensamiento crítico, evaluación y control de actividades, trabajo en equipo y vigilancia de las operaciones.

Después de analizar el profesiograma de la empresa, así como los tableros de exigencia operativa e información teórica, se identificó que los colaboradores que desempeñan las labores, corte y siembra para enraizamiento requieren contar con destrezas motrices y cognitivas. Las motrices están relacionadas con ambidiestralidad, visión periférica, coordinación ojo-mano, motricidad fina, agilidad en las manos y fuerza en los dedos, y las cognitivas están relacionadas con atención al detalle, estrategias de afrontamiento, seguimiento de instrucciones, vigilancia de las operaciones, evaluación y control de las actividades, pensamiento crítico, comunicación efectiva, flexibilidad, lectoescritura, habilidades numéricas, escucha activa y trabajo en equipo

Plan de capacitación por competencias

Con la información anterior se diseñó el plan de capacitación por competencias, para el cual se hizo un estudio de los puestos de destreza que tiene la empresa ya que estos son las herramientas que se van a utilizar en la capacitación como medio para fortalecer las habilidades de los colaboradores, a través del análisis de la información de cada puesto de destreza se concluye que para siembra en enraizamiento y corte se van asignar diferentes puestos porque si bien ambas labores cuentan con las mismas necesidades de capacitación, cada puesto cuenta con características propias que le permiten ser más útil a una labor u otra.

Luego de identificar las necesidades de capacitación y analizar los puestos de destreza se realizó el diseño del plan de capacitación, el cuál comprende: Objetivo, Recursos necesarios y componentes. Mostrados a continuación:

Objetivo:

Incrementar de manera sustancial la eficiencia de los colaboradores, por medio del desarrollo de sus habilidades y destrezas para generar una mayor productividad en la empresa.

Recursos necesarios:

- Instalaciones físicas de la empresa (Centro de entrenamiento y bienestar)
- 7 puestos de destreza enfocados en habilidades motoras fina y cognitiva.

Componentes:

A quién va dirigido

Se va a capacitar a los colaboradores que hacen parte de corte de pompón (PO), corte desbotonado (CR), siembra para enraizamiento, en dos de las sedes de la empresa. Para un total

de 117 colaboradores aproximadamente. Estas labores cuentan con el tablero de exigencia operativo (TEO) que describe los conocimientos generales que debe de conocer un colaborador en relación con su puesto de trabajo, además estas 3 labores hacen parte del grupo considerado labores críticas dentro de la empresa.

Se entiende por labor crítica aquella que tenga una o más de las siguientes características: tiene un volumen alto de colaboradores, cualquier error en la ejecución genera impactos económicos fuertes, es más susceptible a errores.

Estas labores están distribuidas como se muestra en la tabla # 2.

Tabla # 2: Colaboradores por labor. Fuente: Elaboración propia

SEDE	LABOR	# DE COLABORADORES
JP	Siembra para enraizamiento	7
JP	Corte PO	63
JQ	Siembra para enraizamiento LV	12
JQ	Siembra para enraizamiento JQ	8
JQ	Corte PO	14
JQ	Corte CR	13

Cómo

Se va a capacitar de manera presencial en las instalaciones físicas de la empresa, en el centro de entrenamiento y bienestar.

En qué

El contenido de la capacitación es práctico, donde a través de los puestos de destreza (Purdue, Test de reacción de mesa, Estrella, Dedos sueltos, Adelantamiento de mirada, Pin board y Speed stack) se potencializan las habilidades de los colaboradores.

Para los colaboradores de siembra para enraizamiento los puestos asignados serán: Dedos sueltos, Purdue y Pin Board. Y para los colaboradores de corte pompón y desbotonado los puestos asignados serán: Estrella, Speed Stack, Reacción de mesa, Adelantamiento de mirada. Esta asignación se da de acuerdo con la información proporcionada por la empresa acerca de los puestos de destreza.

Puestos de destreza que van a ser usados para capacitar a los colaboradores:

Figura # 11

DEDOS SUELTOS



Habilidades

- *Motora fina
- *Cognitiva
- *Coordinación mano-ojo

OBJETIVO: Llevar la esfera hasta el extremo opuesto mediante el movimiento de dedos

Nota Adaptado de pruebas de destreza básica, por causa & efecto, 2020, (<https://www.causayefecto.com.co/destrezas>)

Figura # 12

ESTRELLA



Habilidades

- *Coordinación bimanual
- *Cognitiva
- *Coordinación mano-ojo
- *Precisión

OBJETIVO: Seguir los recorridos indicados, en el menor tiempo posible, sin tocar los costados.

Nota Adaptado de pruebas de destreza básica, por causa & efecto, 2020, (<https://www.causayefecto.com.co/destrezas>)

Figura # 13

PARDUE



Habilidades

- *Motricidad fina
- *Coordinación mano-ojo

OBJETIVO: Insertar tantas clavijas como sea posible

Nota Adaptado de pruebas de destreza básica, por causa & efecto, 2020, (<https://www.causayefecto.com.co/destrezas>)

Figura # 14

REACCIÓN DE MESA



Habilidades

- *Visión periférica
- *Coordinación mano-ojo
- *Ambiestralidad

OBJETIVO: Apagar la mayor cantidad posible de botones en 60 segundos

Nota Adaptado de pruebas de destreza básica, por causa & efecto, 2020, (<https://www.causayefecto.com.co/destrezas>)

Figura # 15

SPEED STACK



Habilidades

- *Seguimiento de instrucciones
- *Cognitiva
- *Motora gruesa

OBJETIVO: Armar y desmontar las pirámides en el menor tiempo posible

Figura 1 Adaptado de pruebas de destreza básica, por causa & efecto, 2020, (<https://www.causayefecto.com.co/destrezas>)

Figura # 16

ADELANTAMIENTO DE MIRADA



Habilidades

- *Visión periférica
- *Coordinación ojo-mano
- *Ambidestralidad

OBJETIVO: Insertar los tubos de acuerdo a los indicadores lumínicos

Nota Adaptado de pruebas de destreza básica, por causa & efecto, 2020, (<https://www.causayefecto.com.co/destrezas>)

Figura # 17

PIN BOARD



Habilidades

- *Pinzas
- *Coordinación ojo-mano
- *Ambidestralidad

OBJETIVO: Ubicar los pines con la punta mirando hacia arriba sin dejar espacio. En el menor tiempo posible

Nota Adaptado de pruebas de destreza básica, por causa & efecto, 2020, (<https://www.causayefecto.com.co/destrezas>)

Quién

Las personas encargadas de realizar la capacitación recibirán de manera previa formación acerca del manejo de los puestos de destrezas y las habilidades que desarrolla. Será una formación teórico-práctica, en la parte teórica se les presentará en formato power point los puestos de destreza con todas las indicaciones pertinentes, y posteriormente estos deberán realizar las pruebas de una manera práctica con el fin de que se tengan todos los conocimientos necesarios para desarrollar la capacitación. Para cada capacitación se requiere 3 instructores.

Perfil de un capacitador empresarial:

De acuerdo con Williams (2008) un capacitador debe de contar con:

- **Comunicación** entendida como la posibilidad de transmitir con un lenguaje claro y preciso las vivencias y conceptos relacionados con los temas de interés. Asimismo, esta competencia implica, en todo momento, escuchar activamente a los interlocutores. Y es que de poco sirve ser un gran experto o dominar un tema si al momento de darnos a entender divagamos o nos hacemos líos o “bolas” con nuestras propias palabras.
- **Relaciones interpersonales** que le permitan establecer nexos y redes con quienes interactúa: participantes, colegas y con todas aquellas personas que pudieran fungir como pieza clave para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Análisis y solución de problemas**, competencia entendida como la capacidad para discriminar y comprender aspectos esenciales de la información a transmitir, así como los planteamientos expuestos por los aprendices.
- **Liderazgo** (influencia, procesos y persuasión), que tenga como fin conducir al grupo hacia los propósitos tendientes que hagan posible que incorporen a su comportamiento

los nuevos procedimientos y estrategias. Un líder es, entre otras cosas, alguien capaz de llevar a otros de un punto promedio de rendimiento a uno superior.

- **Integridad** que le permita reconocer sus limitantes y actuar conforme a una ética profesional firme. La integridad es un componente que tiene como fin ser ejemplo de responsabilidad, sinceridad, veracidad, puntualidad y honestidad entre lo que se dice y hace
- **Servicio al cliente**, pues la razón de su función deberá derivarse de una actitud de servicio y detección de las necesidades de sus clientes para satisfacerlas.
- **Orientación a resultados** definida como la capacidad de implantar los pasos necesarios que faciliten la consecución de las metas.
- **Adaptación al cambio y flexibilidad** para realizar las modificaciones que surjan durante el proceso de instrucción y para transformar los contenidos y dinámicas que optimicen los talleres
- **Tolerancia a la presión**, mantener el control emocional frente a un grupo y sus demandas, y ante las cargas de trabajo y las urgencias

Cuando

Las capacitaciones se realizarán en las semanas donde las labores (corte y siembra en enraizamiento) no se encuentren en pico, es decir temporada alta. Por capacitación se entrenarán 3 personas y se realizará dos capacitaciones por día, una capacitación se realizará para los colaboradores de enraizamiento y la otra capacitación para los colaboradores de corte.

Duración

El tiempo estimado para cada capacitación es de 1 hora con 20 minutos, es decir que por día son 2 horas con 40 minutos de capacitación. Para la labor de enraizamiento se requiere de un aproximado de 9 días y para la labor de corte un aproximado de 30 días. Sin embargo, este

tiempo puede variar según las necesidades de cada colaborador, donde se priorizará para una nueva capacitación en destrezas, los colaboradores que obtengan un nivel bajo y muy bajo en 2 de los 3 puestos de destreza para enraizamiento y 3 de 4 puestos de destreza para corte.

Presupuesto

Mano de obra (instructores): Este será definido por la empresa, de acuerdo con sus capacidades, recursos y personal disponible.

Evaluación

Se recomienda el modelo de evaluación propuesto por Kikpatrick que consiste en 4 niveles, los cuales se especifican a continuación:

Reacción: Este pretende conocer el nivel de satisfacción del colaborador, con la capacitación recibida. En este nivel de evaluación se recomienda aplicar una encuesta. Será aplicada por el instructor encargado de impartir la capacitación.

Tabla # 3: Encuesta de satisfacción.

Objetivo	Evaluar si la capacitación en destreza fue bien recibida por los colaboradores.				
Población	Colaboradores de las labores corte y siembra para enraizamiento que hayan sido capacitados en habilidades y destrezas				
Información general					
Fecha					
Nombre del instructor					
Información del colaborador					
Nombre completo					
Área					
Sede					
Antigüedad en la empresa					
Labor					
Por favor, califica tu nivel de satisfacción para los siguientes puntos (Responde a las opciones: Muy insatisfecho, insatisfecho, neutral, satisfecho, muy satisfecho)					
	Muy satisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Conocimiento del tema por parte de los instructores					
Instalación y materiales					
Duración de la capacitación					
Por favor, califica según tu experiencia (Responde a las opciones: muy malo, Malo, Regular, Bueno, excelente)					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Como calificarías a tu entrenador					
Como calificarías la duración de la capacitación					
Responde las siguientes preguntas de acuerdo con tu experiencia					
¿Fue de su agrado esta experiencia?					
¿Crees que los contenidos le ayudarán en su trabajo diario?					
¿Qué tan difícil fue entender el lenguaje o terminos que usaba el instructor?					
¿Tienes alguna sugerencia que nos ayude a mejorar?					

Aprendizaje: Tiene como objetivo evaluar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje propuestos. Este nivel se sugiere evaluar a partir de los formatos de evaluación que tiene cada puesto de destreza.

Comportamiento: Mide las nuevas conductas de las personas, evalúa cómo se comporta la puesta en práctica de los conocimientos. En este nivel de evaluación se deberá medir el desempeño laboral después de ser capacitado y compararlo con el desempeño laboral previo. Para esto utilizar el rendimiento de los colaboradores antes y después de la capacitación, con el fin de determinar un cambio en el mismo.

Resultados: Mide el impacto en los resultados.

- Satisfacción del cliente (Escala de Likert)

- Indicador de rentabilidad o retorno sobre la inversión: $((\text{Beneficio obtenido post actividad de capacitación-inversión realizada}) / \text{inversión realizada}) * 100$
- Reducción de costos (Resultados financieros)

Otros indicadores de evaluación de impacto de la capacitación:

- % de cumplimiento: $(\text{Cantidad de capacitaciones culminadas} / \text{cantidad de capacitaciones planificadas}) * 100$
- Cobertura: $\text{Cantidad de colaboradores capacitados} / \text{Cantidad de colaboradores promedio}$
- Asistencia: $(\text{Número de personas convocadas} / \text{Número de personas que asistieron}) * 100$
- % de aprobación de la capacitación: $(\text{Número de personas aprobadas} / \text{número de personas que efectivamente asistieron}) * 100$
- Inversión por empleado: $\text{Cantidad invertido en capacitación} / \text{Cantidad promedio de empleados capacitados}$

Implementación de acciones de mejora

Los responsables de la coordinación e implementación del plan de capacitación deben realizar un informe al finalizar todas las capacitaciones en el que describen los resultados obtenidos y en base a ellos, proponer una serie de acciones preventivas. En caso de detectar una desviación importante se debe proponer una acción correctiva.

11 Conclusiones

El objetivo fundamental de este trabajo de grado fue diseñar un plan de capacitación por competencias que le permita a los empleados de la empresa mejorar sus habilidades de tal forma que se conviertan en destrezas que puedan ser aplicadas a sus labores diarias, mejorando de esta manera su rendimiento y como consecuencia la productividad de la empresa. Para alcanzar este propósito se utilizó principalmente el análisis de información teórica e información de la empresa con respecto al tema de estudio, la cual permitió hacer un diagnóstico general de las necesidades de capacitación de la empresa, encontrando que los colaboradores de siembra para enraizamiento y corte requieren desarrollar destrezas motrices y cognitivas, las cuales le permitirán a los empleados desarrollar la labor con eficiencia.

Es importante resaltar que en la empresa hasta la fecha de realización del proyecto no se ha hecho antes este tipo de capacitación, por lo tanto, el proyecto se propone como un piloto, es por esta razón que se va a realizar solo para 2 labores, además se hace énfasis en el alcance del presente proyecto el cual es solo de diseño, la ejecución del mismo queda a cargo de la empresa en cuestión, quién será la encargada de evaluar el impacto en la productividad de los colaboradores y determinará si se replica a otras áreas con los ajustes que considere necesarios.

12 Recomendaciones

A nivel general se recomienda a la empresa, realizar seguimiento de los colaboradores que asistieron a la capacitación mínimo durante un mes, con el fin de determinar si se cumplió con el objetivo planteado, adicionalmente para establecer acciones de mejora de este. Así mismo, se recomienda que sea replicado al resto de las labores con las que cuenta la empresa, siguiendo el procedimiento aquí aplicado con las acciones de mejora que se logren identificar.

Se propone que el plan de capacitación sea actualizado y revisado cada vez que la empresa realice cambios que afecte directamente la forma en la que se realiza la labor, también que sea actualizado de acuerdo con los avances en relación con los puestos de destreza y a otras herramientas que puedan ser desarrolladas para afianzar habilidades motrices y cognitivas en las personas. Finalmente se recomienda su actualización, en los casos en los que se identifique nuevas habilidades necesarias con las que debe contar un colaborador.

Referencias

- Algarra, A. (2020). *Diseño de una escuela de destrezas para el personal operativo en una compañía exportadora de flores*. Universidad de La Sabana.
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Elearning, S.L.
- Arenas, I. D. R., Hoyos, K. J. R., & Cossio, K. A. H. (2020). La formación en escuelas de destrezas y su impacto en la productividad en una empresa textil. *Revista Investigación en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos*, 3(3), 77-94
- Asocolflores. (2020). *Asociación colombiana de exportación de flores, asocolflores*. Obtenido de <https://asocolflores.org/es/agenda-plan-petalo-2020-2021/>
- Causa & efecto (2020) *Pruebas de destreza básica*, Obtenido de (<https://www.causayefecto.com.co/destrezas>)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones novena edición*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.udea.lookproxy.com/?il=9350>
- Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. <https://www-ebooks7-24-com.udea.lookproxy.com/?il=5043>
- mineducacion.gov.co*. (marzo de 2005). Obtenido de *mineducacion.gov.co*: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-printer-299611.html>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Shuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: MC graw-Hill.
- Equipo editorial, Etecé. (5 de agosto de 2021). *Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/habilidad-2/>.
- Franco Lugo, M., Maroquin Plata, A., Lozano gómez, D., Silva Palacio, J., & Mesa Zambrano, J. (2021). *Diseño del proceso de inducción y entrenamiento, dirigido a los nuevos funcionarios de la empresa Samartec SAS nivel nacional*.
- Fundación universitaria iberoamericana (2008). *Maestría en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento*. Bogotá. recuperado de: <https://www.funiber.org/>
- Gómez, A. (9 de Abril de 2019). *Universidad EAFIT. ¿Cuáles son los retos del sector floricultor colombiano?* Obtenidode. <https://www.eafit.edu.co/noticias/agenciadenoticias/2019/cuales-son-los-retos-del-sector-floricultor-colombiano>
- ICA. (4 de Julio de 2019). *GOV.CO. El ICAREfuerza conocimientos en la normatividad vigente para la exportación de flores y follaje*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-refuerza-normativa-exportacion-flores-follajes>
- Kirkpatrick, J. (2012). *Evaluación del impacto de la formación*. Fundación factor huma.

- Ministerio de comercio, industria y turismo. (10 de Febrero de 2022). *GOV.CO*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/cifras-historicas-exportacion-flores-san-valentin>
- Ortiz, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C., & Arenas, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el caribe*, 133-165.
- Quinatoa, A. (2018). *Diseño de un plan de capacitación para la empresa Franco Granda Dimalvid cía. Ltda. Para el año 2018*. Quito.
- Real academia española. (2022). Obtenido de <https://dle.rae.es/motricidad>
- Sarria, C. (2010). *Diseño del plan de entrenamiento y desarrollo del personal para la compañía autopacífico S.A aplicando los estándares de GM*. Santiago de Cali: Universidad autónoma de occidente.
- Slocum, H. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning.
- Torres, J. (18 de julio de 2005). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio. *Pensamiento & gestión*, 157-176.
- Williams Couttolenc Ana Luisa. (2008, junio 17). El perfil del facilitador y capacitador laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-perfil-del-facilitador-y-capacitador-laboral/>