



**UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA**

e- Agronegocios

e-Agronegocios

Revista electrónica publicada por el Centro de Investigación en Economía Agrícola y Desarrollo Agroempresarial, la Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios y el Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial de la Universidad de Costa Rica, 2060, San José, Costa Rica.

e-Agronegocios

Revista electrónica semestral, ISSN-2215-3462

Volumen 4, número 1, informe técnico 2

Enero-junio 2018

Publicado 1 de enero, 2018

<https://sites.google.com/site/eagronegociosucr/>

**PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA
CAPACITACION DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES
AGROEMPRESARIALES**

Cristina Rodríguez Román

Propuesta de un procedimiento general para la capacitación de personal en organizaciones agroempresariales

Cristina Rodríguez Román¹

RESUMEN

Por lo general las agroempresas, que en su mayoría están integradas por micro, pequeñas y medianas empresas, carecen de sistemas de gestión de calidad integrales y si los poseen no incluyen dentro de sus procesos, uno para la gestión de talento humano y menos aún, uno específico para la capacitación o actividades formativas acordes a las necesidades de la organización; a lo sumo lo que existe es la formación aislada y puntual, que suele ser reactiva e ineficiente.

Hoy en día, los dueños o gerentes de las empresas consideran que el éxito de la organización depende de las personas, por lo que desean influir en el comportamiento de las mismas para orientarlos a que contribuyan al éxito de la Pyme.

Toda empresa agrícola, que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación y/o formación oportuna, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización con el fin de aumentar la productividad, lograr las metas de la organización, motivar al personal y garantizar controles de calidad.

Es por esta misma razón, que esta nota técnica pretende promover la importancia de implementar un proceso de capacitación del personal como una herramienta clave en la gestión del talento humano. Asimismo, propone una guía básica para la estandarización de dicho proceso de manera documental, compuesta por seis registros que faciliten la generación y el procesamiento de la información referente a la capacitación del personal de una agroempresa.

Palabras clave: proceso, procedimiento, capacitación, personal, gestión, talento humano.

Fecha de recibido: 15 de noviembre del 2017

Fecha de aprobado: 25 de noviembre del 2017

Fecha de corregido: 10 de diciembre del 2017

¹Economista Agrícola, Licenciada en Economía Agrícola con énfasis en Agroambiente, Docente en la Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios e Investigadora en el Centro de Investigación en Economía Agrícola y Desarrollo Agroempresarial CIEDA. Universidad de Costa Rica. Costa Rica. Correo electrónico: cristina.rodriguez15@ucr.ac.cr.

General procedure for training in agribusiness organizations: a proposal

ABSTRACT

In general, the agribusinesses that are mostly integrated by micro, small and medium enterprises, has lack of integral quality management systems or if they have it, usually not include them within their processes, one for the management of human talent and even less, one specific for training or training activities. It is a weakness, according to the needs of the organization; at most what exists is isolated and punctual training, which is usually reactive and inefficient.

Nowadays, the owners or managers of the companies consider that the success of the organization depends on the people, so they want to influence the behavior of the same to guide them to contribute to the success of the SME.

Every agricultural enterprise, which in its budget includes the development of training programs and / or timely training, will inform its employees the interest it has in them as people, as workers, as an important part of that organization in order to increase productivity, achieve the goals of the organization, motivate staff and ensure quality controls.

It is for this reason that this technical note aims to promote the importance of implementing a staff training process as a key tool in the management of human talent. Likewise, it proposes a basic guide for the standardization of said process in a documentary manner, composed of six registers that facilitate the generation and processing of information regarding the training of the personnel of an agribusiness.

Key words: process, training, personnel, management, human resources,

1. INTRODUCCION

Las agroempresas se ocupan en su mayoría de la generación de productos o insumos ligados al consumo humano o bien para la alimentación animal. Debido a la naturaleza de los negocios agroempresariales, el público meta al cual van dirigidos los productos, la exigencia y competitividad de los mercados, reglamentos y permisos sanitarios, aspectos de seguridad alimentaria e inocuidad, entre otros, hacen indiscutible la necesidad de adoptar sistemas de gestión y control que estandaricen los procesos con el fin de garantizar la calidad de los productos

Los sistemas de gestión de calidad deberían contener integralmente cada proceso vinculado a la organización y por supuesto no debe darse menor importancia a aquellos ligados a la gestión del talento humano, ya que estos deberían conformar una herramienta ordenada que apunte a un cambio cultural, sistemático y continuo del desarrollo y gestión de los recursos humanos, en el firme convencimiento de que son los y las colaboradoras de las organizaciones los verdaderos protagonistas de las metas que se pretenden. Sin capital

humano comprometido con los objetivos de la organización y en función de ellos, toda acción innovadora o de mejora carecerá de consenso, es decir de legitimación, y sus resultados serán deficientes o efímeros (Pocovi, 2009).

La formación y capacitación de los recursos humanos puede constituir una evidente ventaja competitiva de las organizaciones, en la medida en que este proceso se desarrolle ajustándose con precisión a las necesidades e intereses de la organización (Durán, 2013).

Por lo general las agroempresas comprendidas en su gran mayoría por mipymes (micro, pequeña y mediana empresa), carecen de planes de capacitación o actividades formativas integrales acordes a las necesidades de la organización; a lo sumo lo que existe es la formación aislada y puntual, que suele ser ineficiente. Los dueños o gerentes de las empresas están seguros que el éxito de la organización depende de las personas y desean influir en el comportamiento de las mismas para orientarlos a que contribuyan al éxito de la Pyme, pero no saben cómo hacerlo (Martínez, 2013).

Toda empresa agrícola que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación y/o formación oportuna, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización (INFOAGRO, 2016), con el fin de aumentar la productividad, garantizar controles de calidad y abastecer las necesidades del mercado.

Es así como esta nota técnica, pretende facilitar una guía general y básica para la capacitación de personal en empresas agroempresariales, como parte de un proceso ligado a la gestión del talento que a la misma vez integra un componente clave dentro de un sistema de gestión de la calidad. Es importante aclarar, que si bien existen una serie de normas que responden a certificaciones en diferentes líneas de trabajo, la organización decide hasta qué punto adoptar y/o adaptar los lineamientos estipulados en cada norma; pues gestionar la calidad no necesariamente amerita siempre la inclusión de una certificación como tal ya que los resultados en la eficiencia y efectividad de las labores y la mejora continua de las mismas, son parte del entretrejo y ordenamiento conjunto de todos los departamentos involucrados dentro de la organización.

2. REFERENTE TEORICO

La empresa agropecuaria es una unidad de decisión que combina conocimiento principalmente, tecnología e información; recursos naturales (tierra, agua, clima, vegetación y animales); recursos humanos y de capital para producir bienes, ya sean de origen animal y vegetal o servicios para un mercado determinado y dentro de una operación rentable o sostenible. Por lo tanto, son las empresas que no proporcionan materia prima a otras industrias (Guerra, 2002, mencionado por Restrepo y Arias, 2015).

Los mecanismos de gestión en las empresas, permiten garantizar la satisfacción de los clientes al proporcionar productos agropecuarios que cumplan con estándares de calidad claros y establecidos. Al tratarse de un sistema, este está estrecha y directamente relacionado

con la planificación de la agroempresa y se compone de procesos que a su vez incluyen procedimientos.

Los procesos son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en productos o servicios. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, planificación, actividades, responsables y procedimiento los cuales indican la forma de llevar a cabo un proceso y contienen un conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entrada en productos o servicios (Mateo, 2010).

Es de suma importancia, mencionar que en temas de calidad y gestión siempre se le ha dado un especial interés a los procesos de producción, sin embargo, el personal o talento humano de las organizaciones es el factor fundamental en los sistemas de gestión de calidad y es así considerado en la Norma ISO 9001.

Para Chiavenato (2002), la administración del recurso humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Especifica además que la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción y que no existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros ya que las personas constituyen el principal activo de la organización (Chiavenato, 2002).

De acuerdo a Restrepo y Arias (2015), una empresa u organización debe definir las responsabilidades del directivo, para cumplir con las funciones de desarrollo humano de la siguiente forma:

- Promover la superación profesional de acuerdo con el puesto.
- Influir en el mejoramiento del desempeño.
- Propiciar la cooperación y lograr excelentes relaciones interpersonales.
- Control preciso de los costes de mano de obra, lo que permitirá su uso eficiente.
- Desarrollar las competencias de cada persona.
- Promover excelentes condiciones de salud para el personal.
- Evaluar a cada trabajador de acuerdo a su desempeño.
- Ser previsor con las necesidades del personal para el futuro.
- Ubicar a las personas adecuadas en el puesto adecuado.
- Iniciar a los nuevos empleados en la Empresa.

En resumen, la gestión del componente humano incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus empleados. El sistema de gestión humana es la integración estructurada de un grupo de partes interrelacionadas entre sí, con el objetivo central de que cada integrante de la empresa se esfuerce conscientemente por la efectividad de la labor que realizan (Becker, Huselid, & Ulrich 2001).

En este sentido, la ISO comprendiendo esto, elaboró para reforzar este aspecto, la Norma ISO 10018:2012 Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices para la Participación y Desarrollo de las competencias del personal. Esta plantea en su alcance, brindar directrices para aumentar la participación y desarrollo de las competencias de las personas, con el fin de que se comprometan con el sistema de gestión de calidad de la organización, es decir, apuntando a los principios de "Liderazgo" y "Participación", a través de procesos o procedimientos formativos (Mateo, 2010).

El tema de formación es indispensable para la organización, pues desde el momento en que se evalúan las competencias de un postulante, cuando este es seleccionado e ingresa a la organización, se cuenta con todas las competencias que posee desarrolladas para el puesto y con aquellas que no; precisamente en las que no se está formado, es en las que se debe enfocar de departamento responsable para que las adquiera (Martínez, 2013).

De esta manera, Martínez (2013), propone todo un modelo de gestión del recurso humano donde se involucran los procesos de formación como parte de un sistema de gestión que contiene una definición explícita de los tipos de formación (adoctrinamiento, adiestramiento, capacitación y desarrollo), un procedimiento de detección de necesidades de formación y su importancia, elaboración de un plan de formación, y la correspondiente evaluación de la eficacia en función de la formación recibida.

Por otra parte, la Escuela Europea de Excelencia, especifica que el apartado 6.2 de la ISO 9001:2015 se habla de los recursos humanos como un requerimiento necesario para la gestión de organizaciones comprometidas con la calidad y la excelencia empresarial. Según esta entidad, el principal requisito que deben cumplir las personas que desarrollan funciones en la organización es que sean capaces de llevar a cabo las funciones que le han sido asignadas.

Esta Escuela también coincide con que la adquisición de esta capacidad es producto de la educación, formación, competencias y experiencias del trabajador, lo que permitirá que desarrolle sus actividades correctamente. De acuerdo a la norma ISO 9001, descrita por la Escuela Europea de Excelencia y García 2013, este proceso sigue el siguiente flujo de acciones: conocer las necesidades de la empresa, identificar el perfil del trabajador, contar con el curriculum vitae de los colaboradores, determinar un plan de formación, llevar a cabo acciones formativas y finalmente realizar la evaluación de la formación.

Es así como una guía que permita gestionar los procesos de capacitación para una agroempresa debe poseer al menos los siguientes componentes:

Conocer las necesidades de la empresa: Se debe diagnosticar a partir de información interna, las falencias en tema de capacitación y/o formación del talento humano. Las necesidades de entrenamiento, formación, son las carencias de preparación profesional de las personas. Cuando el entrenamiento localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobre todo, para el cliente, debe ser una actividad continua y constante (Chiavenato, 2002).

Elaboración de un plan de formación: Chiavenato 2002, menciona que luego de diagnosticar las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado que debe responder a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué debe entrenarse, quién debe entrenarlo, de dónde y cuándo.

Evaluación del plan de formación: Es importante mencionar que, aunque la Norma ISO no indica que la evaluación debe ser medible, debe intentarse de acuerdo a las posibilidades que la efectividad de las capacitaciones pueda expresarse cuantitativamente en términos monetarios (García, 2013), o bien en cuanto a alcances de objetivos y metas internas de la empresa. La manera de conciliar la inversión con el retorno es implementar el denominado entrenamiento orientado hacia los resultados, por más difícil que sea definirlos y verificarlos. Es indispensable establecer resultados y compararlos posteriormente (Chiavenato, 2012).

Según indica textualmente Martínez (2013): "Con todas las necesidades de formación detectadas, se elaborará un proceso dirigido a que las personas que no saben lo que deben saber o no hacen lo que deben hacer, puedan resolver sus falencias. Para esto se definirán objetivos, se definirán participantes y se elaborarán actividades formativas para que adquieran lo necesario. Desde esta perspectiva estamos elaborando un plan a medida de cada persona, considerando sus necesidades individuales y las de la empresa".

Complementando el párrafo anterior, cabe mencionar que la capacitación y formación del personal se vincula con la motivación del mismo. Se dice que las personas serán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si lo que hacen los ayudará a lograrla. (Vrom; mencionado por Koontz, Weihrich, Cannice, 2008).

3. METODOLOGIA

Esta nota técnica se generó a través de la búsqueda y análisis de fuentes de información primaria y secundaria referentes a la temática de normas, sistemas integrados de gestión, administración del talento humano, motivación del personal entre otros.

Cabe además mencionar que la propuesta expedita, surge de la adopción y adaptación de procesos, procedimientos, formularios, herramientas, registros e instructivos de investigaciones similares.

Además, se acudió a expertos en la generación de sistemas integrados de calidad vinculados con el tema como Aguilar (2017), Gómez (2017 y Cubero (2017).

4. RESULTADOS Y DISCUSION

Como se muestra a continuación, los resultados y la discusión de los mismos, denotaran una propuesta de un proceso para la capacitación del personal en empresas agropecuarias o agroindustriales.

PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO GENERAL DE CAPACITACION

1. Objetivo

El objetivo de este procedimiento es describir los pasos necesarios para llevar a cabo un proceso de formación del talento humano en una agroempresa.

2. Alcance

Este procedimiento aplica para cualquier agroempresa que desee gestionar sus respectivos procesos de capacitación y/o formación del personal colaborador.

3. Responsables

Para efectos de esta propuesta se recomienda al menos tener dos entidades de mando a cargo de los procesos y la gestión de la capacitación de la agroempresa, estos se denotan a continuación:

Comisión para la gestión del conocimiento (CGC): Esta comisión estará integrada por los supervisores o gerentes de los departamentos de la agroempresa, los cuales deben conocer las necesidades de capacitación en cada área de trabajo de la organización.²

Jefe (a) de recursos humanos o gerente del talento humano (GRH): responsable de velar por el bienestar de los colaboradores, así como de solventar las necesidades en cuanto a personal y conocimiento relacionado con las actividades cotidianas de la agroempresa.

Gerencia General (GG): La Gerencia General, deberá aprobar finalmente, los programas de capacitación, los participantes y el presupuesto de actividades.

Prestatarios de los servicios de capacitación: Se refiere a las empresas u organizaciones estatales (proveedores del servicio) que brindarán los servicios de capacitación a la agroempresa

² Esta comisión está encargada de gestionar los procesos correspondientes a la identificación de necesidades de capacitación, así como la construcción de un plan que responda ante tales necesidades y la manera de abordar logísticamente los procesos. Además, debe facilitar y promover la evaluación de los procesos de capacitación una vez finalizados, con el fin de medir y analizar cambios, resultados y/o impactos, según las metas propuestas.

4. Definiciones

Capacitación: Cualquier acción dirigida a dotar, actualizar o perfeccionar los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas, requeridos para el desempeño laboral; por ejemplo: cursos, seminarios, talleres, congresos, conferencias, simposios, pasantías u otros eventos similares que posean un programa debidamente estructurado, a partir de objetivos, contenidos de aprendizaje y metodología de enseñanza (Servicio Civil de Costa Rica, 2017).

Capacitación inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo personal a las labores cotidianas de una agroempresa.

Capacitación preventiva: Busca sobrellevar los cambios que se producen en el personal debido a los diferentes cambios que puede enfrentar una organización. Tiene como objetivo, la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación con el fomento del desarrollo empresarial.

Capacitación correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño” en algún departamento que lo amerite.

Capacitación para el desarrollo de carrera: Este tipo de capacitación busca aumentar elevar la productividad o desempeño de los colaboradores, o prepararlos para un futuro diferente a la situación actual en el que la agroempresa puede diversificar sus actividades o cambiar el tipo de puestos.

Modalidad de formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Modalidad de actualización: Se orienta a generar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científicos y tecnológicos en una determinada actividad.

Modalidad de especialización: Esta dirigida a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades más específicas.

Modalidad de complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador o colaboradora que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Nivel básico de capacitación: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la organización. proporciona información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel intermedio de capacitación: Amplia conocimientos y perfecciona habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel avanzado de capacitación: Está dirigida al personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

Modalidad de aprovechamiento: Certificados o documentos equivalentes que certifican actividades de capacitación, en las cuales se haya aplicado sistemas de evaluación objetivos para determinar su aprobación. Estas actividades deberán tener una duración igual o mayor a treinta (30) horas efectivas.

Modalidad de participación: Certificados o documentos equivalentes otorgados por concepto de participación en actividades de capacitación. Estas actividades deberán tener una duración igual o mayor a doce (12) horas efectivas.

Modalidad de asistencia: Certificados o documentos equivalentes otorgados por concepto de asistencia a actividades que no califican como “aprovechamiento” ni como “participación”.

Modalidad presencial: Se caracteriza por contar con una presencia física tanto del facilitador como los participantes.

Modalidad no presencial (a distancia): Se caracteriza porque el aprendizaje se realiza sin la presencia física del facilitador y los participantes. Puede utilizar diversos recursos didácticos y medios tecnológicos para mantener la relación a distancia entre facilitador y capacitando, tales como: radio, televisión, telefax, teléfono, ordenadores.

Modalidad mixta: Implica la combinación de la metodología presencial y no presencial.

Modalidad virtual (E-learning): es una forma de capacitación a distancia, que responde a la aplicación de las tecnologías de la comunicación electrónica a la capacitación, por lo que se caracteriza por la virtualización de la capacitación, apoyada en plataformas de formación radicadas en Internet; puede ser de tipo sincrónica (facilitador y los alumnos se escuchan, se leen y/o se ven en el mismo momento, independiente de que se encuentren en espacios físicos diferentes o asincrónica), (facilitador y estudiante interactúan en espacios y momentos distintos).

Bimodal: Es el resultado de combinar la metodología virtual y la presencial.

Programa de capacitación: Consiste en un documento que estipula las necesidades de aprendizaje en determinados puestos de trabajo con el fin de mejorar el desempeño de las tareas a realizar. (Reynoso, 2013).

Remisión de la solicitud: Se refiere a la notificación por escrito de alguna solicitud, así como el seguimiento de la misma por parte del remitente.

Registros: Los registros son herramientas, formularios, boletas, listas entre otros documentos, que complementan directamente el proceso. Para el caso de esta propuesta, se generaron seis registros que procesan y registran la información generada de acuerdo al seguimiento de los diversos procedimientos.³

Puntos críticos: Los puntos críticos corresponden a aquellas actividades donde se puede potenciar un riesgo impactándose sustancialmente el desempeño de alguna línea o departamento de la empresa, el desarrollo del procedimiento y la organización.

5. Abreviaturas

CGC: Comisión para la gestión del conocimiento.

GRH: Gerencia o departamento de recursos o talento humano.

CG: Gerencia general.

REG: Registro.

6. Referencias

En este espacio se recomienda citar la normativa nacional y organizacional que esté relacionada con el tema de la capacitación del personal.

³ Para efectos de esta propuesta se denotan los siguientes registros, los cuales se presentan en el Anexo de este trabajo:

REG-001: Registro para la detección de necesidades de capacitación (colaboradores).

REG-002: Detección de necesidades de capacitación (mandos medios y altos).

REG-003: Registro para la priorización y enlistado de temas de capacitación.

REG-004: Formato para la elaboración de un programa de capacitación.

REG-005: Boleta de inscripción para programas de capacitación

REG-006: Herramienta para la evaluación de cursos de capacitación.

7. Descripción del procedimiento

Diagnóstico de las necesidades de capacitación

- 7.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual inicia con la distribución del registro 1 (REG-001) los colaboradores totales de la agroempresa. Este primer paso corresponde a distribuir a todo el personal de la agroempresa, un cuestionario que registre las necesidades de capacitación de acuerdo al departamento donde desempeña sus actividades. Esto con el fin de conocer la opinión del personal y poder identificar las principales necesidades de capacitación.
- 7.2 Distribución del registro 2 (REG-002) a los mandos medios y altos de la agroempresa, con el fin de identificar: necesidades de capacitación propia del departamento que se supervisa y recomendaciones de potenciales cursos o empresas que podrían impartir o desempeñar las actividades de capacitación.
- 7.3 Una vez que se aplican los dos registros anteriores, REG-001 y REG-002, la CGC y la GRH, deberán analizar las respuestas de cada colaborador(a) de la agroempresa y priorizar las principales necesidades identificadas que puedan abarcar la mayoría de los intereses de todo el personal de manera acorde y oportuna a los requerimientos de la agroempresa.
- 7.4 Una vez priorizados las necesidades de capacitación del personal, se procede a enlistar las principales líneas temáticas o áreas identificadas en las que se debe fundamentar el plan el plan de capacitación.

Elaboración del programa de capacitación

- 7.5 Construcción del Programa de Capacitación: Es necesario que el la CGC y la GRH, la información correspondiente a los requerimientos de capacitación especificados por cada persona, en un documento que contenga en detalle las necesidades de capacitación y que le dé seguimiento a los expedientes personales de cada colaborador (a), acorde a su carrera profesional. Para la construcción de este registro denominado “Formato para la Elaboración del Programa de Capacitación” REG-003. Quedará a criterio de la CGC y la GRH, si las actividades de capacitación requieren la contratación de servicios externos o si colaboradores internos de la agroempresa con los debidos atestados y conocimiento, podrán facilitar dichas actividades.
- 7.6 En caso de decidirse por actividades de capacitación donde colaboradores de la agroempresa serán los facilitadores de transmitir el conocimiento, esto deberá quedar por escrito y se deberán enlistar los candidatos para dicha tarea, aprobados. De igual manera podrán incluir en el documento, recomendaciones de personas físicas o jurídicas, en caso de que se requiera contratar el servicio externamente según las respuestas obtenidas en el REG-002.

- 7.7 Aprobación por parte de la Gerencia: Cuando el Programa y los candidatos han sido aprobados por la CGC y la GRH, el documento anterior será remitido a la GG de la agroempresa, con el fin de obtener la aprobación final tanto del plan como de las partidas presupuestarias estipuladas para tal efecto. Una vez aprobado, se puede proceder propiamente a la preparación de las actividades de capacitación.
- 7.8 Remisión de la notificación al departamento administrativo-financiero de la Agroempresa: cuando se ha construido el Programa de Capacitación, se enviará una notificación al departamento administrativo-financiero de la agroempresa, con el fin de cotizar y solicitar a empresas potenciales que presten los servicios externos de capacitación en caso de que se amerite.
- 7.9 Una vez que el Programa de Capacitación ha sido previamente establecido y aprobado por las unidades correspondientes, se procede a contratar a los prestatarios de los servicios de capacitación en los temas correspondientes.
- 7.10 Cuando ha sido finalizado el proceso de negociaciones con la o las empresas contratadas, se procede a enviar una notificación por escrito a todo el personal de la agroempresa o al departamento que lo amerite, con el fin de comunicar cada actividad de capacitación que se va a impartir, el cronograma respectivo para cada sesión de trabajo y la fecha límite para la inscripción de participación, esto en caso de ser procesos de capacitación abiertos. En caso de que se deban llevar a cabo actividades de capacitación obligatorias para un determinado departamento o personal, la CGC en coordinación con la GRH notificará por escrito a los funcionarios que deberán participar en las actividades de capacitación correspondientes.
- 7.11 En caso de actividades de capacitación abiertas a todo el personal, cada funcionario de la planta deberá dirigirse al supervisor correspondiente o al responsable de la CGC e inscribirse para participar del Programa de Capacitación. La boleta de inscripción corresponde al Registro 5, (RE-005).

Actividades de Capacitación

- 7.12 Es responsabilidad de la CGC proveer todas las condiciones y facilidades solicitadas por los prestatarios de los servicios de capacitación, sean internos o externos.
- 7.13 Propiamente las actividades de capacitación estarán a cargo de las empresas contratadas para dicho fin, o bien por los empleados designados para tal efecto, en caso de tratarse de actividades de capacitación internas.
- 7.14 Evaluación de las capacitaciones realizadas: Cada actividad de capacitación al finalizar, será evaluada, se propone un tipo de herramienta con el registro identificado como REG-006.

7.15 Una vez finalizadas las actividades de capacitación de capacitación, la CGC notificará al departamento de Tesorería, con el visto bueno de la GG para proceder con el pago respectivo a la empresa contratada en caso de haberse requerido servicios externos.

Seguimiento posterior a las actividades de capacitación

7.16 La CGC en coordinación con los supervisores participes de las actividades de capacitación, deben darle seguimiento, mediante la presentación de un informe o reporte que especifique el alcance obtenido y desempeño de los participantes en función de los conocimientos adquiridos. Este informe deberá ser presentado a la GG.

7.17 En caso de que sean necesarias modificaciones al Programa de Capacitación, la CGC serán los responsables de realizar dichas modificaciones, en función de solventar necesidades de capacitación que surjan de manera imprevista. Asimismo, cada modificación o variante deberá ser notificada a la GRH Y GG de la agroempresa.

_____ Fin del procedimiento _____

5. CONCLUSIONES

Es importante realizar una adecuada priorización y listado de necesidades de capacitación tomando en cuenta la opinión de todo el personal de la agroempresa.

Se debe tener claro cuál es la finalidad y alcance de cada programa de capacitación, en función de las metas establecidas en la agroempresa.

La Comisión de la gestión del conocimiento debe por la evaluación expost de las capacitaciones y los cambios, resultados o impactos generados en la agroempresa.

6. REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. 1a edición. Bogotá: Ed. Mac Graw Hill.
- Durám, E. (2013) El Proceso de Formación en la Gestión de Recursos Humanos [Blog en Línea] Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Escuela Europea de Excelencia (2014). Nueva ISO 9001:2015. Recursos humanos. Recuperado de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/02/nueva-iso-90012015-recursos-humanos/>
- Fondo de Desarrollo de la Educación Superior. (2015). Plan de Capacitación. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.fodeseop.gov.co/index.php/gestion-interna/planes/plan-de-capacitacion>
- García, J. (2013). Calidad en los recursos humanos según la norma ISO 9001. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/calidad-recursos-humanos-norma-iso-9001/>
- INFOAGRO (2016). El Desarrollo y la Capacitación del Personal Agrícola. *INFOAGRO*. Recuperado de <http://infoagro.com/mexico/el-desarrollo-y-la-capacitacion-del-personal-agricola/>
- Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill, México D.F.
- ISO. (2017). ISO 9001:2015. Recuperado de <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Mateo, R. (2010). *Sistemas de Gestión de Calidad. Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>
- Martínez, S. (2013). *Gestión de Recursos Humanos en Pymes. Serie Material de Enseñanza, Universidad Blas Pascal*. Recuperado de <http://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/652013ME-Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-en-Pymes.pdf>
- Pocovi, G. (2009). *Gestión y desarrollo de recursos humanos: Clave para la transformación y la modernización de la administración pública. El caso de la Provincia de Santa Fe. Scielo, ISSN1851-3727*. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272009000100005
- Reinso, H. (2013). Modelo de un plan de Capacitación [Blog, en línea] Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>
- Restrepo, F. Arias, F. (2015) Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agricultura and Animal Science Vol. 4, No. 2*. Recuperado de <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jals/article/view/912/635>
- Servicio Civil de Costa Rica (2017). Modalidades de capacitación oficial en Costa Rica. Recuperado de

[https://drive.google.com/file/d/0B0wNLss1F7ZfdkpLa0UtUUU4VIU/view?pref=2
&pli=1](https://drive.google.com/file/d/0B0wNLss1F7ZfdkpLa0UtUUU4VIU/view?pref=2&pli=1)

Suárez, M. Marín, L.Orellana, P. et al (2015). Procedimiento metodológico para la conformación, implementación y perfeccionamiento de sistemas de calidad para biofábrica. *Biotecnología Vegetal, volumen 9, num 3*. Recuperado de: <https://revista.ibp.co.cu/index.php/BV/article/view/316/html>

REG-001: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (COLABORADORES)

Esta herramienta tiene como propósito identificar requerimientos, necesidades y/o deseos de capacitarse en algún área a fin al puesto que usted desempeña, por lo que agradeceremos conteste los datos que se le solicitan a continuación con el fin de validar sus propuestas y a fin de que sea incluidas dentro de un programa anual de capacitación para la empresa.

Nombre: _____

Fecha de Aplicación: _____

Puesto o cargo que desempeña: _____

Departamento o área _____

Años de laborar para la empresa _____

Profesión _____

De acuerdo a las funciones que realiza usted y el personal a su cargo indique los temas que considera sean tomados en cuenta para la impartición de un taller o curso (en orden de prioridad siendo 1 el más importante y 5 el menos importante).

Prioridad	Tema	Cantidad de horas que deseo	Modalidad ¹
1			
2			
3			
4			
5			

¹ Modalidades: Presencial, No presencial, mixta, virtual, bimodal.

Del anterior listado, se considera experto usted en algún tema asociado

SI (___) NO (___), en cuál o cuáles _____

si su respuesta es sí, llene el enunciado siguiente:

Se ofrecería a participar como tutor o facilitador en algún no de los temas SI (___) NO (___), por qué _____

De cuántas horas dispone a la semana para recibir capacitación _____

Horario en que me gustaría recibir las capacitaciones _____

Lo motiva recibir capacitación SI (___) NO (___), por qué _____

REG-002: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (MANDOS MEDIOS Y ALTOS)

Esta herramienta tiene como propósito identificar requerimientos y/o necesidades de capacitación del personal a su cargo, con el fin de validar sus propuestas, a fin de que sean incluidas dentro de un programa anual de capacitación para la empresa.

Nombre: _____ Fecha de Aplicación: _____

Puesto o cargo que desempeña: _____ Departamento o área _____

Cantidad de personal a cargo: _____ hombres, _____ mujeres

De acuerdo a las funciones que usted realiza y de acuerdo a su criterio de experto, indique los temas que considera deban ser tomados en cuenta para la planificación de un programa de capacitación durante los siguientes 2 años, (en orden de prioridad siendo 1 el más importante y 5 el menos importante).

Prioridad	Tema	Cantidad de horas que deseo	Modalidad ¹
1			
2			
3			
4			
5			

¹ Modalidades: Presencial, No presencial, mixta, virtual, bimodal.

Del anterior listado, se considera experto usted en algún tema asociado

SI (___) NO (___), en cuál o cuáles _____

si su respuesta es sí, llene el enunciado siguiente:

Se ofrecería a participar como tutor o facilitador en algún no de los temas SI (___) NO (___), por qué _____

Considera que algún colaborador (a) en su departamento o área podría participar como tutor facilitador en alguno de los temas expuestos en el listado anterior; SI (___) NO (___) si su respuesta es sí, llene el enunciado siguiente

Nombre del colaborador	Tema	Modalidad ¹

1 Modalidades: Presencial, No presencial, mixta, virtual, bimodal.

De cuántas horas dispone su personal para recibir capacitación _____

Propuesta de horario para recibir capacitación _____

Su personal a cargo se motiva al recibir capacitación SI (___) NO (___), por qué _____

En caso de requerir los servicios de capacitación a cargo de entidades o personas externas, sírvase en llenar el siguiente cuadro:

Tema	Nombre de la entidad o institución	Contacto	Teléfono	Correo electrónico

Firma del supervisor o gerente _____

REG-003: REGISTRO PARA LA PRIORIZACIÓN Y ENLISTADO DE TEMAS DE CAPACITACIÓN

Este registro pretende identificar los temas de capacitación primordiales en el corto plazo (1 a 2 años).

Temas de capacitación en el corto plazo:

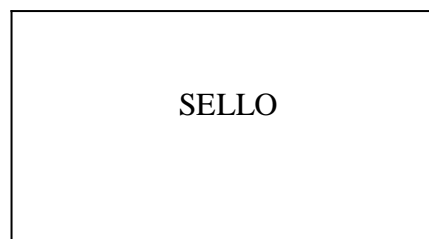
#	Tema de capacitación	Departamento/área	Cantidad (o porcentaje) de participantes interesados	Horas
1				
2				
3				
4				
5				

Potenciales temas de capacitación en el largo plazo:

#	Tema de capacitación	Departamento/área	Cantidad (o porcentaje) de participantes interesados	Horas
1				
2				
3				
4				
5				

Revisado y aprobado por:

Integrantes Comisión de la Gestión del Conocimiento



Gerencia General _____

Fecha _____

REG-004: FORMATO PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

II. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

III. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION

V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

4.1 Objetivos General

4.2 Objetivos Especificos

VI. ALCANCE DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Departamentos involucrados y listado de personal participante en los procesos

VII. METAS A LOGRAR CON EL PROGRAMA DE CAPACITACION

IIIX. ESTRATEGIAS A UTILIZAR PARA CAPACITAR AL PERSONAL

IX. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

X. ACCIONES A DESARROLLAR: TEMAS DE

CAPACITACIÓN XI. RECURSOS NECESARIOS

- Humanos
- Materiales:
 - Infraestructura
 - Mobiliario
 - Equipo
 - Documento técnico-educativo.

XII.FINANCIAMIENTO

XIII. PRESUPUESTO

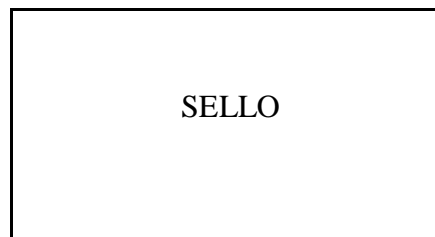
XIV.CRONOGRAMA

Revisado y aprobado por:

Integrantes Comisión de la Gestión del Conocimiento

Gerencia General _____

Fecha _____



REG-005 BOLETA DE INSCRIPCION PARA PROGRAMAS DE CAPACITACION

Capacitación _____

#	Operario	Cédula	Departamento	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				

REG-006: HERRAMIENTA PARA LA EVALUACION DE CURSOS DE CAPACITACION

Nombre de la Actividad _____

Responsable _____

Fecha: _____

Por favor conteste las siguientes preguntas. No es necesario que escriba su nombre. Toda sugerencia adicional que aporte será de valioso apoyo para realizar las mejoras pertinentes en las próximas actividades.

Por favor, evalúe en la escala 1-10, Donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta.

1. UTILIDAD DE LOS CONTENIDOS ABORDADOS EN EL CURSO. Importancia y utilidad que han tenido para usted los temas tratados en el curso.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. METODOLOGIA UTILIZADA EN EL CURSO. Respecto a los métodos y estrategias utilizadas por el relator para impartir los contenidos fue:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. GRADO DE MOTIVACIÓN DEL TUTOR (A). Nivel de participación y de motivación ofrecido por el tutor fue:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN. Respecto al material audiovisual, material de apoyo, grado de conocimiento y expresión del tutor (a).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. NIVEL DE ASIMILACION Y COMPROMISO PERSONAL CON LOS TEMAS ABORDADOS. Evalúese a usted mismo en el grado de motivación e interés personal para atender y seguir con los conocimientos adquiridos para ponerlos en práctica en su trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. CALIDAD DEL MATERIAL DIDÁCTICO ENTREGADO.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. INFRAESTRUCTURA Y COMODIDAD DEL LUGAR DE CAPACITACIÓN

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. CALIDAD Y CLARIDAD DE LAS PRACTICAS REALIZADAS (si aplica)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. CUMPLIMIENTO DEL HORARIO Y DEL PROGRAMA.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. CALIFICACION GENERAL DE LA ACTIVIDAD

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS PRÓXIMAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN:
